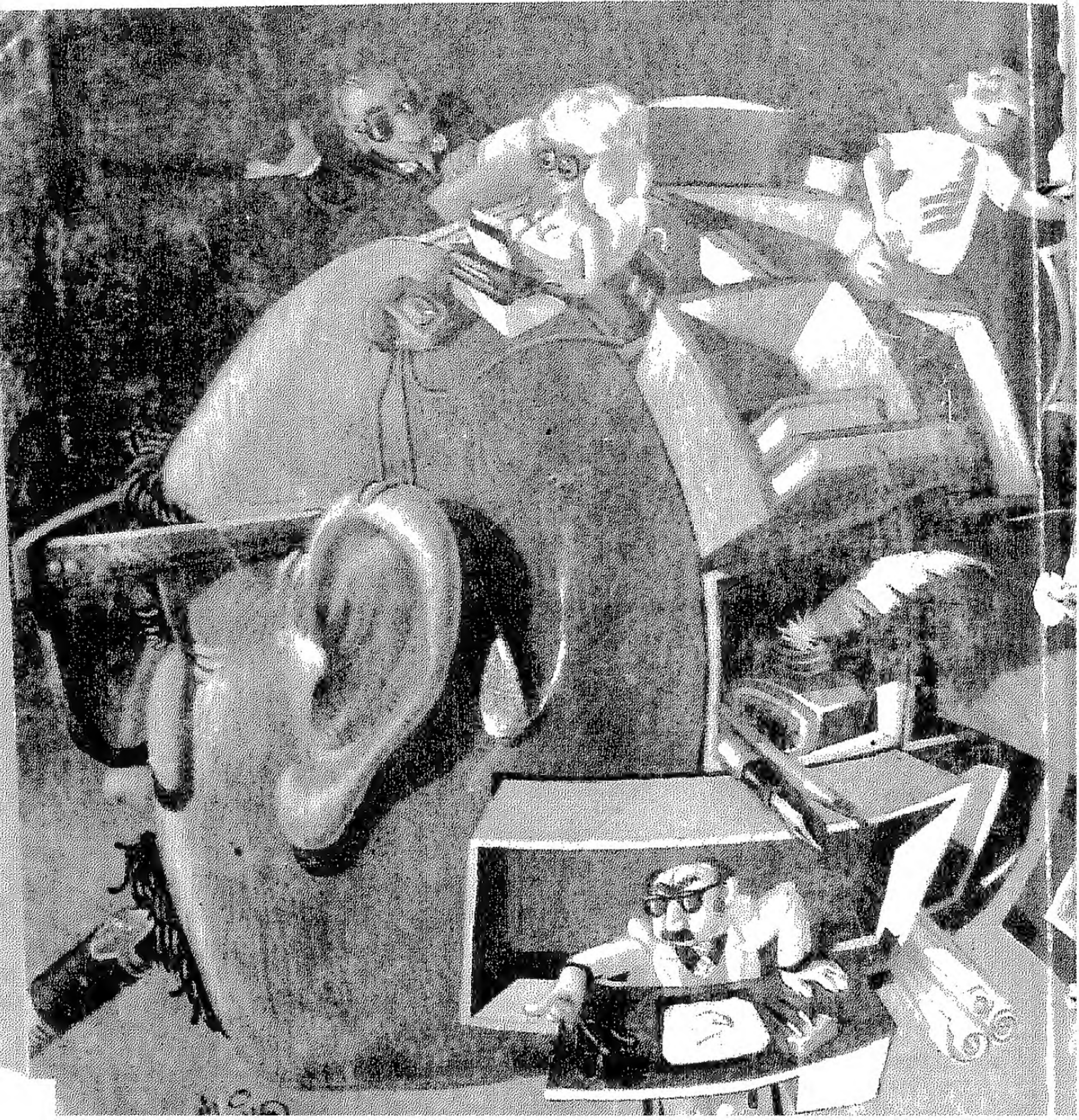


دكتور السيد أبو النجاة

كلمات إلى العقل

أفلا





تصديق اول كل شهر



دارالمعارف بمصر



دكتور السيد أبو النجى

كلمات إلى العقل

اقرأ ٤١٠

دار المعارف بمصر

(اقرأ - ٤١٠)

الناشر : دار المعارف بمصر - ١١١٩ كورنيش النيل - القاهرة ج. م. ع.

لماذا كلمات إلى العقل ؟

عبادة الأزهرى والحمض :

كنت فى العشرينات (بعد الميلاد طبعاً) أتردد على الأزهر ، وأنا طالب بالمدارس الثانوية ، وأجلس مع من يتخلقون على حصيرة ، حول أستاذ يترجع على مرتفع ، ويحاضرهم فى « علم الخصائص التى أودعها الله سبحانه وتعالى الأشياء » ؛ وهذه الجملة المطوطة هى أقرب إلى الإملاء منها إلى الاسم ، ولكنها هروب من كلمة واحدة هى « الطبيعة » ، لأن الطبيعة كانت تعتبر كفراً مادامت بديلاً من لفظ الجلالة .

وكان الأستاذ يخلط فى دروسه بين الطبيعة والكيمياء ، فيحدث تلاميذه فى الأحماض ، ويقول إنها تحرق الثياب . ونهض شيخ من الطلاب يتساءل فى استنكار : « كيف تحرق وهى سوائل ؟ » فأيده الجميع فى استنكاره ، ورفعوا أصواتهم فى احتجاج على هذا اللامعقول ، ولم يجد الأستاذ بداً من أن يطلب عبادة الطالب المستنكر ، ويسكب عليها الحمض ، فإذا السائل يحرق صوفها فعلاً ، ويمرق من وجهها إلى ظهرها . . . وآمن الطلاب بأن السوائل تحرق الثياب !

إن هذه الحكاية تعكس أسلوبنا فى التفكير ، هذا الأسلوب الذى

يلازمنا ويأبى أن يفارقنا، فنحن ما زلنا نعيش في الماضي : تقام التطور الحاضر، ونعادي من يتحدث بلغة المستقبل ، لأننا أعداء ما نجهل . ولقد عاشت الأمة العربية طويلاً في تقاليدها ، ولم تعيش كثيراً في مشاكلها العلمية والاقتصادية ، عاشت في أحلامها ولم تعيش في واقعها ، التفت حول روحانياتها ، ولم تحفل بإمكانياتها ، عرفت أن مصر كنانة الله في أرضه ، فلم تسع إلى زيادة الإنتاج . استنامت لقول من قال : « تجمع الحرة ولا تأكل بثديها » ، ولم تبحث لهذه الحرة عن جلاب تلبسه ، وكسرة عيش تأكلها ، حتى لاتقع في الزلل . أهملت محاصيلها ، فلما أكلها اللود رفعت عيونها إلى السماء ، وأيديها بالدعاء ، ولم تنهض لمحاربة الآفات . وهكذا ازدهر الشعر والأدب والقصة وراجت الخزعبلات . ولكن كتب العلم لم تجد طريقها إلى اللغة العربية إلا في القليل .

كيف السيل إذن إلى أن تضع الأمة العربية تقاليدها في خدمة تقدمها ؟ وكيف تسترع نفسها من عهد عنزة بن شداد لتعيش في عهد الذرة والأسلحة الإلكترونية ؟ لاسيل إلا أن تكتوى بنار الحرب كما اكتوت عباءة الطالب الأزهرى بسائل الحمض .

صحبتنا على معارك ٦ أكتوبر :

وهاهي ذي معاركنا مع إسرائيل تقوم بهذا الدور ، حتى ليصبح فيها قول طه حسين : « الحرب تصيب الناس بما نشهد الآن من ضرر ، وتروى الأرض بما تقشعر له أبداننا من دماء . ولكن ماتكاد الدماء تجف

حتى يهب الإنسان من وقفته الحائرة ، وإذا قوة حياته المادية والعقلية قد ضوعفت ، وأصبحت أقدر على الجهاد وأصلح للبقاء .

فليست الحرب كما يظن البعض نذيراً يؤذن بكساد المدنية وإفلاس الحضارة ، وإنما هي آية تغير الحياة الإنسانية ، ودليل انتقال من حال إلى حال أظهر منها نفعاً وأقرب إلى الكمال .

والواقع أننا كنا قبل هذه المعارك نؤمن بالوحدة العربية إيماناً مسجوعاً فنقول « وحدة الماء ، وحدة الهواء ، وحدة الغبراء ، وحدة اللغة والسماء » ! فأصبحنا نعالج الوحدة بلغة النفط والبنوك وشركات التأمين والطيران والسياحة والقوة الشرائية .

كنا نتحدث عن الأخوة العربية ، فأصبحنا نتحدث بلغة المصالح المشتركة . وكنا نتحدث عن الهبات والمساعدات ، فأصبحنا نتحدث بلغة التعاون وتبادل الخدمات . كنا نفكر في وحدة التاريخ ، فأصبحنا نفكر في وحدة المصير .

العلم والإيمان :

إن الصراع مع إسرائيل لم يعد يكفي القتال والانتصار للتفوق فيه ، وإنما يتحقق ذلك بالعلم والإيمان . فالحرب الحديثة في حاجة إلى المال والتكنولوجيا قبل الشجاعة . وهذه الحرب لم تعد حرب جيشين يقفان في الجبهة ويتبادلان الطلقات ، وإنما هي مباراة حضارية بين شعبين .

ولستعلم دوساً كبيراً هو أن روسيا لم تمنعها أيديولوجياتها من سياسة الوفاق مع أمريكا ، وأمريكا برغم عدائها للشيوعية دقت أبواب الصين ووافقت على انضمامها إلى هيئة الأمم ومجلس الأمن .

لنأخذ لنا عظة من هذين الاتجاهين ، وليحتفظ كل بلد عربي لنفسه بمذاهبه الطائفية والاجتماعية والسياسية مع الثقاف الجميع حول قاسم مشترك أعظم هو :

تكنولوجيا حديثة

اقتصاد سليم

جيش مشترك

بهذا يعيش العالم العربي ، وإلا فالويل له !

رسالتنا فيما بقي من هذا القرن :

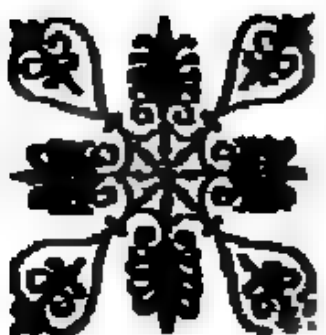
إن عام ١٩٧٦ وما بعده أعوام الدعوة في المنطقة إلى النظرة العلمية ، ووضع تقاليدنا في خدمة أهدافنا . لقد آن الأوان لكي تؤمن بالبحث قبل المقال . وبالأرقام والنسب المثوية بدل الصفات وأفضل التفضيل ، وبالمساواة بين العبارة والمعنى بدل الإطناب في البيان والبديع . وعلينا أن نكرم العقل ونحكمه في العاطفة ، ونتصرف عن المستحيل إلى طلب الممكن ، ونضع المصالح جنباً إلى جنب مع المبادئ .

أما الإيمان فهو بالله والوطن . وعلى كل مواطن بعد ذلك أن يؤمن معهما بمذهبه الخاص ، على أن يروض نفسه على السماحة في معاملة

الأديان الأخرى عملاً بقوله تعالى : « لَكُمْ دِينُكُمْ وَلِيَ دِينِ » .
هكذا تضع مصر أقدامها في أعماق التاريخ ، وتسير إلى عام ١٩٨٠ ،
ثم تهرول بسرعة فيما بقي حتى سنة ٢٠٠٠ ، لتلحق بركب الحضارة .
والركب يجري فلا ينظر خلفه ، ولا ينتظر المتخلفين .
من أجل هذا كتبت هذه الفصول .

آفة البيروقراطية

في مؤسساتنا العربية
وكيف تكافحها



للإدارة في كل الدنيا وظيفتان رئيسيتان : أولاًهما رسم السياسة
Policy making والأخرى اتخاذ القرار Decision making وإذا كان
في رسم السياسة خوف يخضع له المدير ، فإن في اتخاذ القرار
خوفاً يجب أن يتصر المدير عليه . ذلك أن رسم السياسة يحتاج إلى إنصات
وتدبر وتشاور ، بل إلى تردد بين شتى البدائل والحلول ، على حين أن
اتخاذ القرار يحتاج إلى شجاعة وتوقيت وحزم . والحزم غير العنف ، فالحزم
تحديد للهدف وانطلاق إليه ، وأما العنف فهو تنفيس عن الأعصاب
المرهقة وانتقام للنفس مما تعانيه .

مهما يكن من أمر فالمدير في اتخاذ القرار يجب أن يكون في توافق
مع نفسه ، ليكون سعيداً بعمله ، وإلا أصبح ضحية صراعات داخلية
يهرب منها فيلوذ بالسلبية ، وغالباً ما تعبر السلبية عن نفسها بإحالة الموضوع
إلى لجنة . وقدماً قال أحد علماء الإدارة : « إذا أردت أن تبعد المسؤولية
عن نفسك فكُون للمسئولية لجنة » .

If you do not want to commit yourself, committee yourself

الإدارة الورقية :

هكذا تنشأ الإدارة الورقية في العالم العربي وهي إدارة الاستيفاءات ،
فتحيل الأمر من مكتب إلى مكتب ومن جهة إلى أخرى ، ونظل نكتب

المذكرات وتطلب تقديم الاستثمارات حتى تتضح الأضابير وهي تذهب ونجىء ، وتلف وتلدور ، حتى يفرغ صبر صاحب المصلحة ، وقد تضيع منه الفرصة التي يطلب من أجلها ما يطلب .

إن هناك عبارات روتينية تعرفها الدوائر الحكومية وأشباهها من المؤسسات الكبرى . ومن هذه العبارات « إلى إدارة الحسابات لإجراء اللازم » واللازم هذا غير معروف . ومنها « إلى الشؤون القانونية لبحث الموضوع » والموضوع المطلوب بحثه غير محدد المعالم . ومنها « إلى إدارة الإنتاج للمراجعة » مع أن المذكرة صادرة أصلاً من هذه الإدارة . وقد رأى الكاتب مرة تأشيرة لمدير عام هذا نصها « موافق بتاتاً » فاحتارين الكلمتين لأنهما متناقضتان .

الحوافز كعلاج السلبية :

ذكرت أن مما يساعد المدير على اتخاذ القرار هو أن يكون سعيداً بعمله . والسعادة لا تجيء إلا بممارسة غريزة حب التملك فيه . وهذا الحب يتمثل في الإنسان الحيوان بالسرقة والنصب والنهب، ويتمثل في الإنسان الفاضل بإنشاء المشروعات الاقتصادية وتنميتها وتحقيق الربح منها . ولذلك كان من الضروري أن يكون للمدير من الحوافز الإيجابية والسلبية ما يدفعه لمواجهة المسئولية .

والحافز الإيجابي هو أن يمنح المدير فرصة الترقية إلى منصب أعلى أو الحصول على نسبة من المبيعات أو نصيب من الربح . وأما الحافز

السلي فهو أن يحاسب على التقصير وأن يواجه بالنتائج . وقد يصل الأمر إلى توقيع الجزاء عليه ، ولكن الجزاء لا يكون بحسب ما ترتب على تصرفه من نتائج وإنما بحسب ما كان فيه من انحراف وسوء قصد .

التوفيق بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة :

من العبث أن نطالب المدير بأن يؤثر المصلحة العامة على مصلحته الشخصية ، فهذا مطلب يقدم للأنبياء والملائكة . وكل ما يمكن أن نرجوه منه هو أن يسعى في تصرفاته إلى التوفيق بين مصلحته ومصلحة المؤسسة التي يعمل فيها . وقد قال لي صديق يوماً إنه تمكن من شحن ما يزيد على حقه في طائرة أجنبية مقابل جعل دفعه للقائم على الأمر ، فلما أظهرت عجبى من أن يكون هذا الفساد في شركة كبيرة ، رد قائلاً إن كل الفرق بين هذه الشركة وشركة مبتدئة هو أن موظف الأولى يحسب حمولة الطائرة قبل أن يجامل ويقبل « الهدية » فإن وجد في الحمولة باقياً سمح بالمعاملة . أما موظف الشركة المبتدئة فقد يقبض ثمن الخيانة ولو عرض طائرته للسقوط . ولست بإيراد هذه الحكاية أوافق على ما فعله موظف الشركة الكبيرة ، ولكنني أجسد الفرق بين خائن وخائن ، وأبين أن الناس مشغولون أبداً بما يعود على ذواتهم من كسب مادي أو معنوي ، وأن الإنسان الفطن - حتى بين السارقين - هو الذي يحقق مصلحته ولا ينسى مصلحة المجموع .

السلبية والمركزية :

ولنعد إلى السلبية في الإدارة فنقول إنها تعود في أساسها إلى المركزية التي تبسط سلطانها على مصالح الحكومة وشركات القطاع العام . إن الرجل الأول في المؤسسة يمسك بخيوط السلطة فلا يكاد يترك موضوعاً مهما صغر ينتهي دون اعتماده . إنه يعتقد أن سلطته العليا تجب سلطة من هم دونه ، مع أن الواقع الذي يقضى به علم إدارة الأعمال هو أن سلطته تبدأ من حيث تنتهي سلطة من يليه ، فسلطة المدير العام تبدأ من حيث تنتهي سلطة مدير الإدارة . وسلطة هذا تبدأ من حيث تنتهي سلطة مدير الحسابات وهكذا . ويرتب على ذلك أن تكون للمرءوس سلطة الإثبات وللرئيس سلطة الاستبعاد ، فإذا خلت وظيفة في الحسابات فريئس الحسابات هو الذي يختار الأصلح من بين المتقدمين ، وعليه أن يزكيه ليعتمده المدير ، فإن لم يعجبه كان على رئيس الحسابات أن يبحث عن غيره ليفوز بموافقة رئيسه . وهكذا تقترن السلطة بالمسئولية فيحدث التعادل . أما إذا جاء التعيين بالبراشوت فهذه ديكتاتورية الإدارة العليا ، وهي تؤدي إلى السلبية في الإدارة الوسطى وما تحتها ممن يقعون أو يجلسون في مواقع الإنتاج .

وما يتصل بهذا ألا يعتقد الأرقى منصباً أنه أرقى شخصاً فيعامل مرعوسيه في استعلاء كأنما هم تابعون أو خدام وإنما يعاملهم كرملاء . إن منصبه يعلو على مناصبهم ولكن شخصه ليس أكبر من أشخاصهم ، وكرامته ليست فوق

كراماتهم . إن وظيفة المدير هي التي تأمر ووظيفة المرعوس هي التي تأتمر . أما الشخصان فهما متساويان يتبادلان الاحترام والتعاون . والخبرة هي التي تفرض قيمتها من أعلى إلى أدنى ، ومن أدنى إلى أعلى دون أن يكبت الطغيان الرأي عند أهل الرأي فيفرض عليهم السلبية في معالجة الأمور .

البيروقراطية وقانون باركنسون :

يقول باركنسون إن المدير يميل عادة إلى أن يكون له مساعدان بدل مساعد واحد لينشغل كل منهما بالتغلب على زميله فيقع الصراع بينهما ويتنافس الاثنان في التقرب إلى رئيسهما وهو المطلوب . ولكن هذا الصراع يؤدي أولاً إلى مزيد من العمالة وثانياً إلى توجيه معظم الجهود إلى الدفاع عن النفس ، وثالثاً إلى التخلي عن علاج المشاكل خوف الوقوع فيها يستفيد منه الزميل المنافس . وكل مساعد من الاثنين يزاوج بين مساعديه ولا يحدد خطوط السلطة بين اختصاصاتهما فيقع الخلف بينهما ويكون المتعاملون مع المؤسسة هم الضحية .

إن قانون باركنسون يحل هذه البيروقراطية التي تملأ الدواوين بالموظفين وتجعل كلاً منهم مشغولاً عن عمله الأصلي باحتساء القهوة والشاي ، وانتقاء مقاعد مريحة لغرفته وسجادة فاخرة ومكتب وجيه فتتحول المكاتب إلى صالونات للاستقبال بدل أن تكون مراكز للإنتاج .

البيروقراطية بين اليمين واليسار :

ليس قانون باركنسون وفقاً على نظام دون نظام وإن كان من شأن الإدارة في النظام الرأسمالي أن تعتمد على المصلحة الخاصة والملاحظة الشخصية فتقل الزيادة في العمالة ، أما في النظام الاشتراكي فالمقياس الأول للنجاح هو العمالة الكاملة والعدالة الاجتماعية . ومن شأن هذا الاتجاه أن يشد القطاع العام إلى الدولة ، فيزحف النظام الحكومي على الشركات والمؤسسات بما فيه من لوائح الضبط والملاحقة والتطبيق على المدير في التصرف . ولا عاصم من الوقوع في البيروقراطية إلا إرهاب النظام الإداري ليحل محل الإدارة الشخصية في النظام الرأسمالي .

ومهما يكن النظام الاجتماعي الذي تعمل فيه الإدارة فإن هناك توجيهات عامة وخاصة أوردتها في تركيز :

التوجيهات العامة :

- لا بد أن يعرف كل رئيس مكانه من رؤسائه ومرءوسيه وزملائه .
- لا بد أن يعرف كل عامل إلى من يتجه بسؤاله أو باقتراحه أو بشكواه .
- لا بد أن تصبح اللوائح والنظم في مجموعها وسيلة إعلام للمستجدين يعرفون منها نظم المؤسسة وتقاليدها .
- لا بد أن تحدد الصلاحيات بين العاملين بحيث لا يطغى اختصاص على اختصاص ، ولا يبقى اختصاص دون مختص .

- مهمة الإدارة أن تهيئ النجاح لكل عامل ، ومهمة كل عامل أن يزيد هذا النجاح لمن يأتي بعده .
- الإدارة ترعى العامل كإنسان ، ثم تحاسبه بعد ذلك كعامل .
- لا بد أن نسوى فى القرص بين العاملين ، ثم نفسح لهم جميعاً ، فيسبق الأذكى عقلاً والأعلى كفاية . أما المساواة بين الناس فى كل شئ فهى متعذرة التحقيق .
- الحق عادة وسط بين باطلين . والمناقشة تعاون للوصول إلى هذا الحق .
- الإنصات مساهمة إيجابية فى البحث عن الحلول .
- لا بد أن نعرف بالخطأ لكى نضعه فى الماضى ، ونضع الصحيح فى الحاضر ، والتخطيط فى المستقبل .
- إذا كانت الصداقة حقاً فإن الزمالة واجب ، ولذلك يجب أن يتعاون العاملون فى خدمة المؤسسة بغض النظر عن علاقاتهم الشخصية .
- المدير يستطيع أن يقلّم الأشجار بإرادته المنفردة ، ولكن هيهات أن يروض العاملين معه بدون التجاوب المشترك .
- الإرادة غير العناد . فالإرادة منهاج والعناد افتعال .
- القائد غير الرئيس . فالأول يحترم لشخصه والثانى لايهاب إلا لمنصبه .
- مواعيد العمل مقدمة . والتوقيع عند الحضور واجب على الإدارة العليا وجوبه على أصغر عامل .

التوجيهات الخاصة :

في المصنع

- * الصيانة الوقائية للآلات ترفع إنتاجها ، لأنها تتزل بممرات توقفها إلى الحد الأدنى .
- * الخطة الشهرية للإنتاج تحارب الضائع من الوقت ، فهي تهيئ لكل آلة ما يناسبها في الوقت المناسب .
- * لابد من ملاحقة القطار العالمي في الصناعة بزيارة المعارض الدولية .
- * والاشتراك في مراكز البحث العالمية وإيفاد البعثات واستقدام الخبراء .
- * نقابة العاملين لابد أن تعرف أن مهمتها الأولى هي التعاون مع الإدارة في زيادة الإنتاج ، لأن الإنتاج هو وعاء الحقوق .

في الحسابات

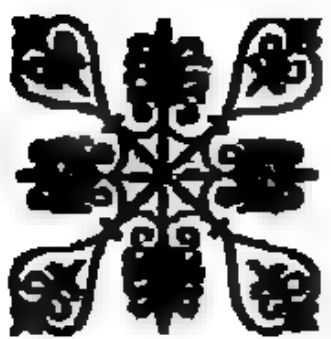
- * الرقم الصحيح في الوقت المناسب هو أداة القرار الصحيح .
- * إدارة الحسابات وسيلة للضبط والمتابعة وليست سلطة للتعطيل .
- * المراجعة الداخلية لتفادي الأخطاء وليست لتصيدها .
- * المحاسب يرى ولا يسمع : يرى المستندات ولا يسمع الأقاويل .

في البيع

- * العميل دائماً على حق ، ولذلك نسعى إليه إذا ابتعد
- * العميل أغلى من الصفقة ، ولذلك نتمسك بالصدق في البيع له أو الشراء منه .
- * البيع للعملاء ليس شطارة . . إنه خدمة .
- * لابد أن تؤمن بالمنافسة البناءة ، وأن نسعد بالمنافس الناجح ونتعلم منه .
- * تحصيل مالنا عند عملائنا ودفع ما علينا لهم بانتظام هو خير طريق للمحافظة على صداقتهم .
- * يجب أن نشارك عملاءنا في مناسباتهم باعتبارهم أعضاء معنا في أسرة المؤسسة .
- * لابد أن نبحث عن العملاء وأن نذهب إليهم ولا نتظرهم حتى يجيئوا إلينا .

الكتاب العربي

في هذا العصر الحديث



من الأقوال المأثورة أن أول العلم الصمت ، والثاني الاستماع ،
والثالث الحفظ ، والرابع العقل ، وخامس مراتبه النشر. وإذا نظرنا إلى
الصمت كشرط لازم للاستماع صح القول بأن أول العلم الاستماع .

وقد كان الاستماع وسيلة العلم الوحيدة قبل التاريخ ، ثم جاء
الكتاب حداً فاصلاً بين التاريخ وما قبل التاريخ . بين الحضارة وما قبل
الحضارة . ولو لم يجرق حكام العرب كتب ابن رشد ، بل لو قام من
بيتنا من تابع أبحاث الخوارزمي وابن الهيثم وجابر بن حيان وابن خلدون
وغيرهم ، لكان للعرب في العلوم شأن آخر .

ولقد نزل القرآن بفعل أمر هو « اقرأ » ، فكانت هذه الكلمة أول ما خوطب
به النبي الكريم والناس . والقراءة تتمثل أفقياً في الصحافة ، وتتمثل
رأسياً في الكتاب ، فالصحافة تعالج موضوعات كثيرة في عدد واحد ،
على حين يتعمق الكتاب موضوعاً واحداً فيستوفيه بحثاً . وفي الكتاب قال
العقاد قوله المشهور :

« إني أحب الكتاب لأن حياة واحدة لا تكفيني . ومهما يأكل الإنسان
فإنه لن يأكل بأكثر من معدة واحدة . ومهما يلبس فإنه لن يلبس على غير
جسد واحد . ومهما يتنقل في البلاد فإنه لن يستطيع أن يحل في مكانين .
ولكنه بزد الفكر والشعور والخيال يستطيع أن يجمع الحيوانات في
عَمْرٍو واحد » .

اقتناء الكتاب استثمار :

القراءة تنمى الفرد ، والفرد ينمى المجتمع . ولن تكون قراءة معلّمة بغير كتاب . فالكتاب هو جهاز الاستقبال الذى يفتح القارئ على الدنيا فيعترف بعينيه ما فيها من جديد . والفرد الذى لا يقرأ يوقف التيار الفكرى الذى يربطه بالعالم ، ويحكم على نفسه بالعزلة ، وعلى عقله بالجمود ، وعلى ملكاته بالتحجر .

إن القراءة هى التى علمت الناس كيف يحلقون ذقونهم بالشيفرات ، وينظفون أسنانهم بالمعجون والفرشة ، ويقطرون الدواء فى أعينهم إذا أصابها التهاب أو ألم بها غبار . وهى أيضاً التى نشرت بينهم عادات التدخين وشرب الخمر وسباق الخيل وغشيان الملاحى . لقد أصبحت القراءة معلم الجمهور الأول ، حتى ليتعذر تصور الحياة بدونها . إن الحكومات لا تستطيع أن تحصل من شعوبها على التلبية المطلوبة إذا لم تكن هذه الشعوب قارئة ، حتى ليصح القول بأن تكوين الدول صعب التصور بغير قراءة .

والذى يقرأ الكتاب يقوم بعملية لازمة لزيادة كفايته الشخصية على حل مشاكل الحياة . وهو يضمن من كفايته على تحسين عمله من التقدير ما يفتح له أبواب الحياة .

إن الكتاب يمتاز فى هذا على ملرس الفصل .

فالكتاب يعلم بالجملة ، والمدرس يعلم بالمفروق . والكتاب لا يفرض

نفسه على قارئه وإنما يضع نفسه في خدمته كلما اشتاقت نفسه إليه ، في حين يحدد المدرس موضوع الدرس ووقته ومكانه ، ثم يصبه على طريقته الخاصة في آذان التلاميذ ، ويفرض عليهم الإنصات ساعة من الزمان أو أكثر ، وهم جلوس على مقاعد خشبية .

وكما يكون البيع بالجملة أرخص منه بالفرق ، تكون المعرفة بالكتاب أرخص منها بالتدريس . وإذا كانت المدرسة لا تستغني عن الكتاب ، فإن الكتاب قد يستغني عنها . وكبار المفكرين من أمثال العقاد وكامل الشاوي لم يستملوا من المدرسة إلا أقل القليل ، ثم بقى الكتاب في أيديهم يؤاخيهم ويشترك في أفراحهم وآسيهم ، بل يدخل معهم إلى بيوتهم ومخادعهم ، وبالصدقة التي نشأت بينه وبينهم وترعرعت على طول الزمان تغفل الكتاب برسالة في أعماق نفوسهم فسار في خباياها وغير في مكنونها . أصبح الكتاب إلى جانب قيمته الثقافية ، له قيم عملية : منه نتعلم كيف نسعف المريض ، ونصلح السيارة ، ونربي الطفل ، وننظم المصنع . إن الكتاب هو الذي يأخذ بأيدينا اليوم إلى إنتاج أكبر وحياة أفضل .

المراحل الأربع لقراءة الكتاب :

أظهرت الأبحاث أن تحصيلات التلاميذ من القراءة تختلف اختلافاً كبيراً ، فبعضهم يصل في المرحلة الأولى إلى ما لا يصل إليه سواه إلا في المرحلة الثانية أو التي بعدها .

والمرحلة الأولى هي التي يبدأ فيها الطفل في تكوين ملكاته العقلية

والاجتماعية والعاطفية واللغوية ، حتى إذا وصل في عمره إلى ست سنوات بدأ يهتم بالكتاب والكلمة المطبوعة فيدخل المرحلة الثانية .

وفي هذه المرحلة يتعرف بنظره على نحو ثلثمائة كلمة ، ويزداد اهتمامه بالقراءة لأنه يبدأ يفكر فيما يقرأ ، ومع تزايد سنه يتعلم كيف يستقل بنفسه في القراءة فيدخل المرحلة الثالثة .

وفي هذه المرحلة تزداد سرعته في القراءة الصامتة ، وفي فهم ما يقرأ . ويزداد عدد الكلمات التي سيتعرف عليها بنظره إلى ألف وخمسمائة أو ألفي كلمة ، ثم يتعلم القراءة بصوت مسموع ويكتسب المهارات اللازمة للتحدث بما يجمعه من قراءاته ، كما يستخدم القراءة لإشباع حب الاستطلاع في نفسه ، ولحني المعلومات من العلوم المختلفة . بقيت المرحلة الرابعة ومن خصائصها أن تكون القراءة باهتمام أكبر وتذوق أحسن . وخلال هذه المرحلة تُنقى القدرات السابقة وتُرَهَف ، ويتسع مدى التعرف على الكلمات والمعاني ، وتنمو القدرة على التفسير . ويزيادة الحصيلة من المعرفة تتأكد القدرة على التقييم الصحيح وعلى الاستفادة من القراءة في تكييف الاتجاهات والسلوك . إن القراءة في هذه المرحلة تزداد اتساعاً وعمقاً فيصبح القارئ ناضجاً Mature كما يقول William Gray

الكتاب واهتمام الأطفال والبالغين به :

أثبتت الدراسة أن الأطفال يظهرون في مدارجهم الأولى اهتماماً بالحيوانات وميلاً إلى الحكايات عن الأطفال الآخرين الذين هم في سنهم .

وقيل المراهقة يظهر الأولاد ميلا إلى قراءة المغامرات وطرق القيام بها والحواريات وعبادة الأبطال . أما البنات فيظهرن اهتماماً بالبيت والحياة المنزلية . وبعضهن يملن إلى قراءة المغامرات . وقد لوحظ أن البنات يحبن كتب الأولاد على حين أن الأولاد لا يحبون كتب البنات .

وفي سن المراهقة يبدى الأولاد اهتماماً بالمجهول وبالألعاب ونواحي الترفيه ، في حين يقبل البنات على الروايات الغرامية والقصص التي تعالج مشاكلهن في سن المراهقة .

أما ميول البالغين فهي متنوعة ومعقدة . وقد ذكر Douglas Woples و Ralf Tyler أنهما بحثا الميول للقراءة عند البالغين - على مستوى دولي - فوجدوا أنها تختلف باختلاف السن والبيئة والوظيفة وعدد سنوات الدراسة . ولم تتفق الميول إلا في اتجاهين اثنين هما الاتجاهات الدولية والنظافة الشخصية . كما لاحظا أن الوصول إلى المواد المقروءة في سهولة ويسر من أهم دوافع الإقبال عليها ، ولذلك تقرأ الجرائد والمجلات أكثر مما تقرأ الكتب .

التأليف والترجمة :

يميل المؤلفون العرب إلى الكتابة في الدين والتاريخ وتراث الأقدمين وسير الخالدين والمسرحيات والسياسة والشعر والقصص . ومنهم من يكتب في علم النفس والعلوم الاجتماعية والفلسفة . أما العلوم الطبيعية والفنون

الجميلة والموسيقى والموسوعات والمراجع والخوايات والحرف فلم يصدر فيها إلا قليل .

وبعد القرآن الكريم وكتب التفسير ، من حيث الشيوخ . نجىء مؤلفات الطبرى ، والتشريف الرضى . وابن المقفع . وابن سينا . وابن رشد ، وابن خلدون ، والغزالي ، وابن قتيبة وألف ليلة وليلة . وقصص عترة ، والظاهر بيبرس وسيف بن ذى يزن ، والوزير سالم ، وأبي زيد الهلالي . . . إلخ .

ثم نجىء من آثار المحدثين كتب الجبرتي والمويلحي ورفاعة الطهطاوى وجمال الأفغانى ومحمد عبده وفرح أنطون والمنفلوطى وقاسم أمين ومحمد حسين هيكل والعقاد وإيليا أبو ماضى والزهاوى والشابى . . . إلخ . ونجىء آثار الأدباء الأحياء وهم أغنياء عن التعريف .

ولعل منشأ إقبال الناشرين على كتب التراث ، أنهم لا يدفعون عنها حقوق تأليف بعد أن مضى على تأليفها أكثر من خمسين عاماً ، كما أن القراء يحبون القراءة فى هذه الكتب واقتناءها فى مكتباتهم .

هذا عن الكتب المؤلفة ، أما الكتب المترجمة فهى للأسف قليلة جداً فضلاً عن أن الذى تُرجم منها لا يخضع لتخطيط منهجى . وإذا عرفنا أن الولايات المتحدة وحدها تصدر فى كل عام أكثر من عشرين ألف كتاب جديد . وأكثر من خمسمائة مليون نسخة من الطباعات الشعبية ، تصورنا كم يصدر فى العالم المتحضر من مئات الألوف من الأبحاث الجديدة ، وقد كان علينا أن نستفيد منها بالترجمة لنلاحق ركب الحضارة والتقدم .

إن كبار الكتاب العرب لا يزالون يعتقدون أن الترجمة دون التأليف مكانة . فالفضل يرجع للمؤلف مرتين : مرة عند التأليف ومرة عند الترجمة . أما المترجم فهو ظل المؤلف ، والجزء الذي يلقاه قليل بالقياس إليه . إننى أدعو إلى تشجيع القادرين على ترجمة الإنتاج العالمى المعاصر والتراث الكلاسيكى منذ عصر النهضة . أدعو إلى ترجمة بعض المعاجم المتقاة والموسوعات والأطالس ، وإلى ترجمة الكتب التى تساعد على إتقان الحرف وتحسين الإنتاج ، وتلك صرخة أوجهها إلى دور النشر الكبرى وإلى الحكومات العربية .

حقوق التأليف :

لم تكن حقوق المؤلفين والمترجمين فى العالم العربى منظمة بقوانين إلى عهد قريب ، ولذلك كانت الأحكام فى الملكية الأدبية تصدر استناداً إلى قواعد العدل ، مع أن الأمم المتحدة أصدرت الإعلان العالمى لحقوق الإنسان فى ١٠ ديسمبر ١٩٤٨ ونصت فى مادته السابعة والعشرين على أن لكل فرد الحق فى حماية المصالح الأدبية والمادية المترتبة على إنتاجه العلمى أو الأدبى أو الفنى ، ومعاهدة برن الدولية لحماية حقوق المؤلف أبرمت عام ١٨٨٦ ثم عدلت عدة مرات كان آخرها فى استكهولم عام ١٩٦٧ . وهيئة اليونسكو نظمت عقد اتفاق دولى فى جنيف فى ٦ سبتمبر ١٩٥٢ عن حقوق التأليف .

وقد ظهر فى يوليو عام ١٩٦٧ اتجاه معارض لهذه الاتجاهات جميعاً

حين وضع المؤتمر الدبلوماسي الذي عقد في استكهولم بروتوكولاً يحدد من حقوق النشر لصالح الدول النامية فيجيز إنقاص مدة حماية حق المؤلف ، ويتوسع في الحالات التي يجوز فيها لهذه الدول أن تترجم وتشر المصنفات الأجنبية مراعاة لاحتياجات التعليم والثقافة دون إذن المؤلف والناشر .

ومهما يكن من شيء فإن القوانين الحالية تكفل للمؤلف مبادئ ثلاثة :

أولها : أن يكون حراً في التعبير عن رأيه في حدود القانون ، فلا يملى الناشر عليه فكرة معينة أو يطلب منه نتيجة محددة . ولو عهد الناشر إلى مؤلف بوضع كتاب معين ثم وحده دون المستوى الذي كان يتوقعه ، فلا يجوز له أن يرجع في اتفاهه معه .

ثانيها : أن للمؤلف وحده الحق في تقرير نشر مصنفه وفي تعيين طريقة هذا النشر .

ثالثها : أن انقضاء حق المؤلف في الاستغلال المادي بعد مرور خمسين عاماً لا يعنى انقضاء حقه الأدبي وهو نسبة مؤلفه إليه .

مهنة الناشر :

درجت دور النشر على أن تتعامل مع المؤلفين على أحد الأسس الآتية :

١ - تعطيه مبلغاً محدداً عن الطبعة الأولى ومبلغاً آخر عن كل طبعة

تالية .

٢ - تعطيه نسبة من الثمن المنشور على غلاف الكتاب مضروبة

في عدد النسخ المطبوعة .

٣ - تعطيه نسبة أكبر من ثمن الغلاف مضروبة في عدد النسخ المبيعة في كل سنة .

٤ - تقسم معه فائض الكتاب بعد تفاد النسخ مع تحديد البنود التي تتألف منها المصاريف .

ويقع الخلاف عادة بين المؤلف والناشر بسبب أن الأول يقدر كتابه بمقدار ما فيه من مادة علمية ، على حين يقدره الثاني بمقدار ما ينتظر له من رواج . وقد يكون للمؤلف قيمة ذاتية كبيرة ، ولكن قيمته السوقية موضع نظر !

والناشرون في أوروبا وأمريكا يتجهون إلى التخصص . فمنهم من يقتصر على كتب الأطفال ، ومنهم من يتج الكتب المدرسية ، ومنهم من لا يعمل إلا في الكتب الفنية والجامعية . أما الناشرون العرب فلم يصلوا بعد إلى هذا المستوى . وقد تنشر دار في القاهرة كتاباً من كتب التراث . أو ترجم مؤلفاً أجنبياً ، ثم يتبين أن الكتاب نفسه قد صدر في السنة نفسها عن دار في بيروت . وذلك لانعدام مرجع ينشر الكتب الصادرة في العالم العربي بعد تصنيفها بحسب موضوعاتها .

وكذلك تخصص دور النشر العالمية في تحديد الفراغات العلمية والثقافية ، وفي فحص الموضوعات المعروضة واختيار الأصلح من بينها والتعاقد مع مؤلفيها ، ثم ترسل المخطوطات والصور والرسوم إلى مطابع متخصصة ، فإذا صدر الكتاب تسلمته شركات مستقلة للتوزيع . أما دور

النشر العربية فلا يزال معظمها يتولى كل شيء بل إن من صغارها ما قد يتولى التأليف !

ومن أسف أن دور النشر لا تقبل على كتب العلوم الطبيعية وهي معذورة في ذلك فقد ثبت أن القراء العرب يفضلون الاطلاع على هذه العلوم بلغاتها الأصلية .

إنتاج الكتاب :

الكتاب شكل وموضوع . والشكل فيه لا يقل اليوم أهمية عن الموضوع . وإذا كان الكتاب رسالة فقد أصبح صناعة تحمل هذه الرسالة . إنه لا يؤدي رسالته إلا حين تمر عين القارئ على مسطوره . فعلى الناشر أن يتجه في شكل مشوق يجذب إليه أكبر عدد من القراء وإلا فإنه يخرج من ساحة المطابع إلى ظلمات المخازن !

الكتاب ورق يُنتقى ليناسب عملية الطباعة بالتيبواى بالحرف المجموع Letter-Press أو بالأفست Offset . وجبر يُختار ليحف بسرعة أو على مهل . . وألوان تُصمم ليتم فصلها في التصوير وإعادة تركيبها عند الطبع . . وينتظ يتناسب مع القطع والهوامش وعمر القارئ وثقافته . . وغلاف يتمشى مع ثمن الكتاب وعدد صفحاته .

لقد كانت كتب الأطفال تجري على وتيرة واحدة Static فأصبح كثير منها دائب الحركة Dynamic ومنها ما يخرج قطعاً موسيقية أو أصواتاً للطيور . وقد أصبحت الكتب الطبية التي تدخل المشرحة على

القماش أو اللدائن أو على الورق بعد معالجته معالجة خاصة لا تتأثر بالرطوبة أو الأحماض . والكتب التعليمية اليوم ذات جيوب فيها أسطوانة يديرها القارئ وهو يطالع فيتلقى الثقافة بعينه وأذنيه ليعمق الأثر في نفسه وقد انتشرت هذه الطريقة في تعليم اللغات بصفة خاصة .

وصف الحروف للطبع كان باليد فأصبح آلياً حرفياً بالمونوتيب ، وسطرياً باللينوتيب والآنترتيب ودخل العقل الإلكتروني في الصف ، فارتفعت سرعة الآلة في الساعة من مائة إلى تسعمائة سطر .

وألواح الزنك أو الألومنيوم تأتي اليوم من المصنع محسنة جاهزة لطباعة الأفست ، فيتم نقل الصور عليها في بضع دقائق بعد أن كان يستغرق ساعات . وفصل الألوان يتم اليوم تلقائياً في آلة التصوير بعد أن كان يتم بالعين المجردة .

ومن الآلات الإلكترونية ما يتسلم الصورة الملونة من ناحية فيفصل ألوانها ويخرج لها أربعة كليشهات من الناحية الأخرى . وهناك من آلات الطرق والثقب والورنشة والتشكيل ما يجعل الطباعة صناعة من صناعات التجميل .

وفي التغليف بالورق والتجليد بالقماش أو الريبكسين تذهيب وحفر وإبراز وإحاطة الكعب باللوالب . كل ذلك في تسلسل آلي يحيل اللفة من الورق المطبوع إلى نسخ معلودة ومرصوفة في الصناديق .

وهكذا أصبح مايكتبه المؤلف مجرد مادة أولية يصنعها الرسامون والخطاطون والمهندسون والكيميائيون والطابعون ، فيجعلون منها سلعة

ية يتوافر فيها ما يتوافر في سائر السلع من جودة وجمال .
وقد دعا تقدم الطباعة في اليابان وإيطاليا ويوغسلافيا إلى أن يفضل
من الناشرين العرب طبع كتب الأطفال وهي كثيرة الألوان في هذه البلاد .
غريب أن هذه الكتب تصل على ورق صقيل بألوان أنيقة وبثمن بخس .
من هذا الحال يهدد صناعة الطباعة في العالم العربي ولا عاصم منه إلا
أن تجدد بلادنا آلاتها وتدخل التكنية الحديثة في كل مجال للطباعة .

دراسة السوق :

الكتاب - كما قدمت - لا يؤدي مهمته الثقافية إلا إذا تمت اللقيا
بينه وبين القارئ ، فالذين ينشرون الكتب لقيمتها العلمية فقط دون
استيثاق من أن لها حداً أدنى من القراء المرتقّين ، يتفقون أمواهم وجهودهم
في غير طائل . إنهم يستعلّون على الجمهور فيتجاهلهم ، وتكون النتيجة
وبالاً على المؤلفين والناشرين جميعاً . ومن الناحية الأخرى فإن بعض
المؤلفين ينزلون بمادتهم إلى مستوى غير لائق فيتملقون غرائر الجنس وينشرون
باسم الدين خرافات قد تكون طريفة ولكنها ليست منه .

وأول خطوة في التسويق هي دراسة السوق للإجابة عن مثل هذه

الأسئلة :

كم من الناس في كل سوق عربي أميون وكم منهم أقبائيون ؟

كم منهم يحملون شهادات متوسطة وكم منهم يحملون مؤهلات

عالية ؟

كم منهم يقع في كل شريحة من شرائح الدخل ؟
 كم منهم رجال وكم منهم نساء ؟
 كم منهم في سن الطفولة وكم في سن الشباب وكم في سن الشيخوخة ؟
 كم منهم في كل مهنة من المهن والحرف ؟
 إلى غير ذلك من الخصائص التي تساعد على تقدير القراء المرتقين
 لكل كتاب بالذات .

بحث ميداني عن الكتب والصحف :

وقد أجرى المركز العربي للبحوث والإدارة بالتعاون مع الجامعة الأمريكية
 بالقاهرة في سنة ١٩٦٦ بحثاً ميدانياً عن الكتب والصحف كما يراها
 المشترون ظهرت منه النتائج الآتية :

- ١ - أن أكثر الموضوعات انتشاراً هي الموضوعات الدينية وتليها
 الجنسية . وأقل الموضوعات انتشاراً هي العلمية .
- ٢ - أن أكثر الطبقات إقبالاً على القراءة هي المتوسطة التي يروح دخلها
 بين ٣٥ ، ٦٠ جنيهاً في الشهر .
- ٣ - أن أكثر الناس قراءة هم مدرسو التعليم الثانوي ويليهم طلاب
 الجامعات . أما المتخصصون من الأطباء والمهندسين والكيميائيين وغيرهم
 فهم يتوافرون على ما تخصصوا فيه ولذلك تقل قراءتهم لكتب الثقافة
 العامة .

٤ - أن الأعزبين يقرءون أكثر من المتروجين على خلاف ما كان متوقفاً .

٥ - أن سن القراءة الغالبة هي ما بين العشرين والخمسين .

تسويق الكتاب :

إذا أردنا ترويج الكتاب في كل بلد عربي فلا بد أن نعمل على زيادة منافذ التوزيع فيباع الكتاب في المكتبات والأكشاك والقطارات والأسواق المركزية Super Markets والمخازن الكبرى Department Stores ، ومع باعة الصحف . ولا بد أن ينتقل إلى القارئ فيعرض نفسه عليه في القرى والديساكر وقرب الملاهي والمطاعم والمحطات . ولا بد أن تقوم له معارض سنوية في كل عاصمة ، ومعارض متقلة بين المدن لتنتقل إلى الناس أحدث ما صدر في كل ميدان من ميادين المعرفة . أما بائع الكتاب فلا بد من إعطائه إياه على سبيل الأمانة فلا يدفع للناشر ثمن ما يأخذ من كتب ، وإنما يدفع له ثمن ما يبيع منها . ولا بد من إعطاء البائع خصماً مجزياً وتوصيل الكتب التي يطلبها إلى بابه وتبديلها له كلما وجد منها مالا يروج .

بقي على البلاد العربية أن تتبادل ثقافتها . ولن يكون ذلك إلا بتيسير تصدير الكتاب واستيراده وتخفيف قيود العملة والرقابة على المطبوعات ، وتخفيض ثمن الإعلان عن الكتب في الصحف وفي وسائل الإعلام الأخرى .

قراصنة الكتب يهددون صناعة النشر كلها :

وقد اجتاحت العالم العربي في المدة الأخيرة موجة من التقليد تهدد صناعة النشر كلها . فبعد انتشار طباعة الأفست أصبح من السهل على أى مطبعة أن تصور الكتاب ، الذى لا تملكه (بالكمرة) ثم تنقله على الزنك المحسّس لتبدأ في طبعه على الفور بسرعة عشرة آلاف نسخة في الساعة للذى حملته الطابعة . والمقلد يمتاز هكذا على الناشر الأصلي بما يلي :

١ - يتقى أحسن الكتب الرائجة فهو يقامر دائماً على جواد رابح .

٢ - لا يدفع للمؤلف حق التأليف وهو يدور عادة حول ٢٠٪ من

ثمن الغلاف .

٣ - يوفر تكاليف الصف والرسم والتصوير والتنفيذ والتصحيح

والإخراج .

٤ - يستفيد من السمعة القائمة للكتاب المقلد وما أنفق عليه من

إعلانات .

٥ - يبيع الكتاب بسعر أقل - للأسباب المتقدمة - ويمنح أصحاب

المكتبات هامشاً أعلى من الربح فيضمن توزيعاً أكبر .

وقد بلغ من جرأة المقلدين أنهم تقدموا بالكتب المدرسية في المناقصات

الحكومية دون أن يكون لهم حق نشرها ، فإذا وست عليهم طبعوها في أى مكان

ووردوها . ولذلك لجأت الحكومة السعودية إلى اشتراط أن يتقدم المتريد

بما يثبت ملكيته للكتاب ، أما أغلب الحكومات الأخرى فترى أن هذا

ليس من عملها ، فترسى العطاء على من يقدم أرخص الأسعار وترك
لصاحب الحق أن يقاضيه .

هل يكون الحل أن تنضم الدول العربية جميعاً إلى معاهدة برن ؟
إن اثنتين فقط من الدول العربية قد انضمتا إلى هذه المعاهدة وهما
لبنان وتونس . ولا شك أن انضمام باقى الدول يعزز مكانة المؤلفين العرب
ويساعدهم على حفظ حقوقهم فى الخارج . ولكن القوانين المحلية
فى كل بلد عربى تكفى على الأغلب لمحاربة التقليد لولا أن الإثبات
صعب . فليست العلة فى عدم الانضمام لمعاهدة برن ، وإنما العلة فى
تقاعس الحكومات العربية عن مكافحة هذه القرصنة . ولعل الجامعة
العربية تستطيع أن تفعل شيئاً جدياً فى هذا الصدد بعد أن عقدت حلقة
دراسية فى سنة ١٩٦١ وحلقة أخرى فى سنة ١٩٦٩ ولم يترتب عليهما
أى تحسن فى الموقف .

الكتاب الميسر والخاص :

هل الكتاب سلعة ميسرة Convenient Good أو هو سلعة خاصة
Special Good ؟ الواقع أن موضوعه هو الذى يحدد نوعه . فإن
كان عاماً كالمصاحف ، والكتب الدينية ، والمدرسية ، والقصصية ،
وكتب الأطفال فهو من السلع الميسرة ، وإن كان علمياً أو فنياً ، أو ثقافياً ،
أو من كتب التراث ، أو الموسوعات والأطالس والقواميس ، فهو من السلع
الخاصة .

والكتب الميسرة يلعب السعر والإخراج فيها دوراً كبيراً في تكييف الطلب عليها . ثم إنها تباع في المكتبات ويعلن عنها عادة في الجرائد والمجلات . أما الكتب الخاصة فالمهم فيها موضوعاتها وأسماء مؤلفيها وناشريها . والاتجاه في بيعها يكون لدور الكتب Libraries والمعاهد العلمية وإلى الصفوة من القراء . ولذلك يحسن الإعلان عنها برسائل بالبريد Direct Mail وفي الصحف المهنية Trade Papers .

ومهما يكن نوع الكتاب فهو يتميز في إنتاجه بأنه منجم ذهب أو بئر إفلاس . إن معظم نفقات إنتاج الكتاب لا تتأثر كثيراً بعدد النسخ المطبوعة ، فالصف والتنضيد والتصوير والتصحيح والمصاريف الإدارية كل ذلك يكاد يكون ثابتاً بقطع النظر عن التوزيع . وحقوق التأليف لا تقل على كل حال عن حد معين ولا تزيد حتماً بنسبة زيادة التوزيع . ومن هنا كانت أهمية التوزيع والتسويق في تحقيق الأرباح . إن الكتاب كلما زاد توزيعه ارتفعت أرباحه بنسب متزايدة ، وإذا قلت مبيعاته عن مستوى معين أصبحت خسارته محققة .

وأغلب دور النشر تحقق أرباحها حتى الآن من الكتب المدرسية وكتب الأطفال . أما الكتب الثقافية فقلما توزع في العام أكثر من ثلاثة آلاف نسخة .

وماذا بعد ؟

أما بعد فإني لا أجد ترفيها عن القراء بعد هذا البحث خيراً من هذين

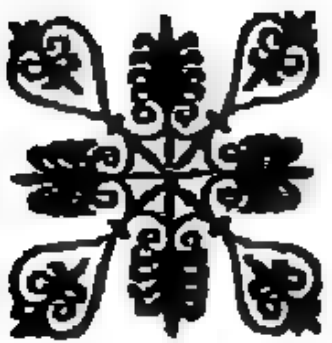
البيتين لشوقي :

تَجِدُ	الْإِخْوَانَ	صُدُقًا	وَكِذَابًا
وَأَذْخَرَ	فِي الصَّحْبِ	وَالْكِتَابِ	الْلِّبَابِ

تَجِدُ الْكُتُبَ عَلَى النِّقْدِ كَمَا
فَتَخِيَرُهَا كَمَا تَخْتَارُهُمْ

مشيرة الإنسان

بين الجنة والمسالك الخسنة



منذ ترك صاحبنا قريته صبيًا إلى القاهرة وهو يسمع من الناس قولهم له
ولغيره : « إذا بليتيم فاستروا » ولكنه يرى المسيحيين يسعون إلى الكاهن
ليعترفوا بين يديه حين يذنبون عسى أن يكون في هذا الاعتراف مصارحة
لنفس ، وتنفيس عن الإثم ، ووعد بالتوبة .

وصاحبنا ليس يدرى إن كان كبت الذنب أحسن من البوح به إلا
إذا كان البوح للتباهى والمفاخرة ، أما إذا كان للندم فهو في رأيه اعتذار
عما كان ، واعتراف بما يجب أن يكون .

إن غريزة الجنس المكبوتة تعبر عن نفسها بالاعتداء . أما الغريزة التي
تعلن عن نفسها بالزواج فهي تمارس حقها في شرعية ، وتؤدي واجبها في الترام .
وغريزة حب التملك إذا لم تعبر عن نفسها بعمل مشر فإنها تبقى
مكبوتة لا تجد ما تشبع به نفسها إلا أن تعتدى على المجتمع في شكل سرقة
أو احتيال .

وغريزة حب القتال إذا لم تعبر عن نفسها بمحاربة الميكروب وبالتفرج
على مصارعة الثيران وتقاتل الديوك وتنافس الرياضيين وتناظر المختلفين
في الرأي فإنها تخرج أبخرتها بقتل الناس وإشعال المعارك وإحداث الهرج
وتدمير المظاهرات .

ولعل تفادى الكبت هو الذى يدعو إلى انتشار نوادى العراة واستباحة
الصور العارية في المجلات والأفلام ، فإن الناس في سعى دائم إلى تجريد

المرأة من أهم أسلحتها وهو التجميل ، وتجريد الرجل من أهم دوافعه وهو التخيل .
ولعل تفادى الكبت هو الذى يدعو إلى انتشار « الهيبة » بين الشباب ،
فقد برموا بما فرضته المدنية عليهم من تحرز وتحضر ، فعادوا سيرتهم الأولى
إلى أحضان الطبيعة .

هل على الناس إذن أن يصارحوا أنفسهم بما فعلوا فيعيشوا فى توافق
معه ، أو أن يكتبوا نوازعها فيعيشوا فى صراع داخلى دائم ؟
إن البشرية لاغنى لها عن الفضائل لتسمو بالإنسان على الحيوان .
ولكن كبت الذنوب يكف البشرية عن مصارحة الناس بما اقترفته من
انحراف فى اللاشعور ويؤصله فى السلوك بمرور الوقت .
إن صاحبنا يؤيد المسيحيين فى الاعتراف أمام الكهنة ، ويدعو
المسلمين إلى الاعتراف أمام علماء الدين كما يعترفون الآن أمام رجال
الطرق الصوفية . وهو يؤيد كتابة الذكريات الصادقة الصريحة التى يعرض
الكاتب فيها أخطائه على رأى العام ، فإن فى نشرها ما يلقى الضوء عليها
ويبصر الناس بآثارها ، كما أن النشر وعد من صاحب الذنب بعدم
العودة إليه .

الإيمان سلوك :

إن الإيمان سلوك وليس عملية حسابية تخرج حاصلها آخر الأمر ،
فالمسلم يؤمن بأن دينه هو الصحيح لأنه ولد مسلماً ، كما أن المسيحي
يؤمن بأن الأديان الأخرى باطلة لأنه ولد مسيحياً . بل إن الطوائف الكاثوليكية

والأرثوذكسية والبروتستانتية تؤمن بمذاهبها ولا تؤمن بالمذاهب الأخرى .
ولا يمكن أن يكون الجميع على حق وهم مختلفون ، فالحق واحد لا يتعدد
والله وحده هو الذى يعرفه .

إن كل إنسان ولد مصرياً أو فرنسياً أو أمريكياً ، وولد مسلماً أو
مسيحياً أو يهودياً . . . ولد هكذا دون أن يستشار فيما يختار ، فوجد عقله
مطالباً بأن يدافع عن كيانه . وهكذا أقبل على كتابه السماوى ليستنبط
أحكامه ، وأنصت لنيه المرسل ليتبع أقواله وأفعاله .

ومن أجل هذا يرحب صاحبنا بالهيئات الدولية التى تسعى لحل
الخلاقات الإقليمية بالحسنى ، ويرحب بالتسامح الدينى ما دام كل فرد
يتمسك بعقيدته فلا يرضى عنها بديلاً إلا فى ظروف قليلة خاصة . والإسلام
يعمل بهذه الروح فيقول : « لكم دينكم ولى دين » .

ولكن التمسك بالدين وبالوطنية لا يعد صاحبنا عن التعرض
للفضيلة . فهل الفضيلة مجموعة من مبادئ السلوك المطلقة ؟ أو هى
محاولات لتحقيق مصلحة المجتمع ؟ إن كانت مبادئ فهى ثابتة لا تتغير
بتغير الزمان والمكان . وإن كانت محاولات فهى بطبيعتها تتغير من عصر
إلى عصر ومن دولة إلى دولة ، والعبرة فى النهاية بما يترتب عليها من خير .
ولكن هل الفضيلة هى الخير نفسه أو هى وسيلة إلى هذا الخير ؟ إذا
كانت هى الخير فالصدق مطلوب فى جميع الأحوال . ومن الواجب
أن نقول لمن فقد إحدى عينيه إنه أعور . ولن حرمت نعمة الجمال إنها
قييحة ، وأن نحذف أساليب البيع والعلاقات العامة من إدارة الأعمال ،

ونلغى الإتيكيت من قواعد الاجتماع ، ونرفع السيامسة والتربية من العلوم السلوكية فإنها جميعاً تقوم في بعض صورها على المجاملة والمغالطة .

الغاية تبرر الوسيلة :

وإذا كانت الفضيلة وسيلة إلى الخير فالوسيلة تتشكل بحسب الأحوال ، والأمر في ذلك متروك للضمان . فإذا استراحت للأسلوب فالأسلوب فاضل . وإذا لم تسترح له فهو غير ذلك . ومعنى هذا أن الغاية تبرر الوسيلة كما يقول « مكيافل » .

إن صاحبنا يوجه سؤالاً صريحاً لرجال الأخلاق : لو جاءكم وسيط فآظهر استعدادك للحصول على قبلة ذرية تكفل النصر للعرب في حربها مع إسرائيل مقابل رشوة في مقلورك ، فهل ترفضون العرض لأن الرشوة حرام ، أو تقبلونه لأن في قبوله خيراً للعرب والمسلمين ؟ وفي الإجابة عن هذا السؤال ماذا يكون تعريف رجل الأعمال الفاضل ؟ هل هو الذى يداور عميله ليبرم الصفقة لمؤسسته ، أو هو الصريح الذى يقول إن سلعه أقل من السلع المنافسة أو أغلى منها وليذهب العميل إلى حيث يشاء ؟

هل هو الذى يعطى نسبة صغيرة إلى سكرتير أحد المديرين فيعقد لمؤسسته صفقة كبيرة . أو هو الذى يعتبر هذا العمل رشوة ولتذهب مؤسسته إلى الجحيم ؟ إن الكذب المكشوف في المعاملات يفقد المندوب ثقة الناس . والصدق الكامل يكشف عيوب السلعة أو الخدمة التى يبيعها . ولذلك ابتدعت أساليب البيع حلاً وسطاً عليه مسحة الصدق وليس فيه جوهره . إن

هذا الحل يعلم الناس كيف يبدءون الحديث مع العميل يجذب انتباهه ، ثم يتقلون إلى إثارة اهتمامه ، ثم يشبعون هذا الاهتمام . ومتى لمح المندوب على وجه العميل بادرة الرغبة طرقها وهي ساخنة فقدم عقد البيع له واستمضاه .

والمندوب وهو يتنقل بعميله من مرحلة إلى مرحلة . لا يتجه إلى عقله بقدر ما يتجه إلى نواذعه . فهو لا يحاول خلق اقتناع عنده بقدر ما يسعى إلى خلق انطباع . وهو في سيره يعمل كسيارة الركوب القوية التي يبدو أنها تجري على مهل مع أن عدادها يشير إلى مائة وستين كيلومتراً في الساعة !

خداع الأرقام :

ذلك والأرقام تتسابق في تقديم الحقائق بعد أن تباعد بين شفيتها لتبتسم ، وتضع المساحيق على وجهها لتجمل ، فإذا الجوكله يوحى بالصدق ، وهل أصدق من الأرقام ؟ ولكن للأرقام هي الأخرى لغتها في الكذب . فإذا قالت إن متوسط الأعمار في قاعة هو إحدى وعشرون سنة ، فالذي يتبادر إلى الذهن أن الحاضرين شباب ، ولكن قد يظهر فيما بعد أن نصفهم أطفال ونصفهم شيوخ ! وإذا قالت إن مدرسة تفوق أخرى لأن الأولى حققت نجاحاً في الشهادة الثانوية بنسبة ١٠٠٪/ على حين حققت الثانية ٩٨٪/ فقط ، فقد يتبين بعد ذلك أن الذي تقدم من المدرسة الأولى تلميذ واحد نجح ، وأن الذي تقدم من المدرسة الثانية مائة نجح منهم ثمانية وتسعون !

بين الرشوة والمجاملة :

أما الرشوة فمسألة فيها نظر... فقد يقدم المندوب لعميله مبلغاً من المال أو نسبة مئوية من قيمة الصفقة . وقد وافق رجال البيع على اعتبار هذا رشوة ، ولكنهم أباحوا تقديمها ولم يبيحوا قبولها . إن من حق المندوب أن يرشو عميله إذا باع ، ولكن ليس من حقه أن يرتشى إذا اشترى اتجاه غير منطقي ولكنه مطبق .

والرشوة في عرف رجال الأعمال غير المجاملة . فالرشوة تكون عن صفقة أو صفقات محددة . والمقصود بها أن يتصرف المرتشى تصرفاً محدداً يتنافى مع واجبه . فالقصد الجنائي موجود بلغة أهل القانون .

أما المجاملة فتكون بالإهداء في الأعياد والمناسبات . وبالدعوات العامة والخاصة ، وبتقديم الخدمات كالاستقبال في المطار ووضع سيارة في خدمة العميل أثناء زيارته دون مطلب إلا أن يخلق جواً من الصداقة يسهل فيه التعامل .

ولكن كيف نحدد الخيط الرفيع الذي يفصل بين الرشوة والمجاملة ؟ إن صاحبنا يعرف رجلاً أميناً من رجال الحكم ارتشى وهو لا يدري . ذلك أن رجل الأعمال الذي يتعامل معه عرف أنه يبحث عن سكن مناسب لابتته المخطوبة فسارع إلى صاحب عمارة جديدة ودفع له معظم الخلو المطلوب على أن يطالب رجل الحكم بالباقي . وذهب الرجل الأمين مع رجل الأعمال بعد أن ادعى هذا أن صاحب العمارة صديقه وهناك

جعل يمزج معه أحياناً ويغلظ له في القول أحياناً أخرى حتى رضى الرجل في النهاية بأقل القليل وهو الباقي له من الخلو. لم يكن في وسع رجل الحكم أن يرفض هذا الفضل من رجل الأعمال وهو لا يكلفه شيئاً. كما لم يكن في وسعه كبشر أن يتجاهل هذا الفضل في معاملاته معه فيما بعد .

إن صاحبنا مارس مرة هذا النوع من الرشوة أو المجاملة مع كبير مغرم بالشعر فحفظ له بعض القصائد التي يحبها وجعل يحدثه فيها فكسب مودته وأقنعه بقضاء مصلحته .

الضعف في الإنسان :

إن في كل إنسان نقط ضعف . فمن الناس من يؤثر المال . ومنهم من يحب النساء والخمر . ومنهم من يتفاني في حب ابنته الصغيرة . ومهمة رجل الأعمال أن يبحث عن نقطة الضعف في عميله ليشتبعها فإذا المفتاح يدور والباب يفتح . ولكن إلى أي مدى يسير ؟

وما يقوله صاحبنا عن رجل الأعمال يقول مثله عن رجل السياسة . فالسياسة زيف في زيف ، وهي محاولة مستمرة لإلباس الباطل ثوب الحق في لغة حريرية وقوة حديدية . والسياسة تعتمد على خداع النفس والتجسس والوقية بين الشعوب ، كما تعتمد على فعل الخير وتشجيع المثل العليا ودعم الحضارة إذا كان هذا أقرب لتحقيق أهدافها . ففى أى نقطة تصطدم السياسة بالفضيلة ؟

أين دور الفضيلة ؟ هل دورها أن تقوم بوظيفة اللدجاجة التي تنام

على بيضها في جو مقفل ، أو أن تعتلى المنابر في المساجد والكنائس عساها تخفف من ضغط المصالح وتعلو من شأن الأخلاق ؟ أليس من الخير أن تفتح أبوابها وأن تنزل من عليائها وتفتح على الناس لتعايش الواقع الذي يعيشون فيه ؟ إن في وسع الفضيلة أن تثبت وجودها في أخريات القرن العشرين كما أثبتته في عهود الإنسانية الأولى ، وكل ما هو مطلوب منها أن تتنازل قليلاً عن مثلها العليا لتفاعل مع الأوضاع القائمة التي استقرت ، ولكن كيف ؟

الأمانة المثالية والأمانة العملية :

للإجابة عن هذا السؤال يفرق علماء الإدارة بين الأمانة المثالية Ethical Honesty والأمانة العملية Business Honesty فيقولون إن من يكتب لأحد أصدقائه خطاباً على ورق المؤسسة التي يديرها أو يكلم زوجته في عمل عائلي من تليفون المصلحة التي يعمل فيها فهو سارق ، ولكن رجال الأعمال يحفظون مثل هذه القضايا لعدم الأهمية كما يقول رجال القانون .

والهدايا التي يقدمها المنتجون لمديري الشركات في المواسم والأعياد يتسامح فيها علماء الإدارة لأن القصد الجنائي ليس موجوداً كما تقدم .
والصحفي الذي يسرق الخبر من درج الوزير بالاتفاق مع السكرتير يحتمى بسر المهنة إذا قدم للقضاء بل إنه يحاكم أمام نقابة الصحفيين إذا أفصح عن مصدره .

والدولة التي تكلف مخابراتها بالحصول على معلومات عن عدوها تسخر

ضعاف النفوس عنده وترشوهم ليضروا بوطنهم .

إن صاحبنا كان يسعى يوماً للحصول على دين كبير لمؤسسته فعرف أن للمؤسسة المدينة مجموعتين من الدفاتر إحداهما حقيقية للشركاء والأخرى مزيفة لمصلحة الضرائب وأن الدين مبین في المجموعة الأولى فاستعان بسكرتير خائن ليدل على المجموعة المخفية نظير جعل وبذلك حصل لمؤسسته على حقها . ولكن ماذا فعل صاحبنا بنفسه حين كتب هذا المقال ؟

بين الأرض والسماء :

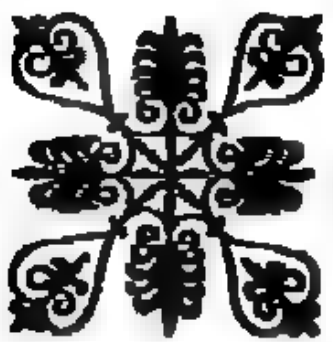
إن القراء سيظنون أنه مارس حياته العملية كما يمارسها الأبالسة . وصاحبنا يؤكد لهم جميعاً أنه أعطى تلاميذه الكثيرين خير ما عنده من توجيه ، وأعطى زملاءه الكثيرين أيضاً خير ما عنده من وفاء ، وأعطى آلاف عملائه خير ما عنده من خدمة . ولكن التوجيه والوفاء والخدمة كانت كلها تلبس رداء المصلحة العامة ولم تكن من وحي النظريات .

والناس يؤيدون في أعماقهم هذا الاتجاه ، فهم حين يسخرون من شخص يقولون إنه « مدب » وحين يشنون على آخر يقولون إنه « عفريت » يريدون بذلك أن الأول لا يعرف ما يريد وأن الثاني ينطلق إلى الهدف . فهل صاحبنا في هذا المقال من النوع الأول أو من النوع الثاني ؟

هل الناس جميعاً على الأرض مخطئون والفضيلة في سمائها محقة ؟ إذن فإن صاحبنا يعترف أنه بشر ، وبوده لو كان ملاكاً فيصعد إلى السماء .

علاقاتك في العمل

بالزملاء والعملاء



إذا كانت كفايتك الفنية فى عملك على قدر كبير من الأهمية فإن نجاحك فيه يتوقف إلى حد كبير على علاقتك بزملائك وعملائك .

ولعل متطلبات الناس أشد تعقيداً من متطلبات العمل ، فإن الناس أشتات من البيئات والأمزجة ومستويات الثقافة والقوة الشرائية وظروف الحياة بحيث تبدو تصرفاتهم وكأنها لا تخضع لقانون أو منطق ، بينما العمل محكوم بضوابط تحدد معاملة وتيسر على من يتولاه أن يوجهه .

وقد تنبّهت إدارة الأعمال إلى هذا الفرق بين العمل والناس فجعلت العلاقات العامة فرعاً من فروعها ، كما جعلت الإعلان وأساليب البيع فرعين آخرين ،

وفيما بلى كلمة أوجهها إليك عن علاقتك بالزملاء والعملاء .

أولاً : علاقتك بالزملاء

، بين الزميل والزميلة :

زميلك فى الدار هو رئيسك ومرءوسك ومن هو فى مرتبتك . كل منهم له كرامته الشخصية التى لا يجوز المساس بها . . وأقل القليل أن يكون تعاملك معه فى احترام يرتقى بعد قليل إلى قدر من الصداقة .

وزميلك قد يكون رجلاً أو امرأة ، فعاملهما على السواء ، مع ملاحظة أن

المرأة بطبيعتها أقل انفتاحاً على مجتمعها وأكثر تحفظاً في علاقاتها . فاعترف في تعاملك معها بهذا الواقع ، ولكن لا تجعل منه حاجزاً بينكما . وعليها هي الأخرى ألا تنطوى على نفسها ، وألا تعمل في عزلة عن زملائها . فإن في هذا شعوراً بالنقص يقلل من إنتاجها ويحجب فرصتها في الوصول إلى منصب أعلى .

إن المرأة التي تكتسب احترام الزميل هي المنطلقة في غير تبرج ولا إسفاف : تختلط في عزلة ، وتتحدث في ثقة ، وتتجاوب مع البسمة الكريمة والمجاملة الرقيقة .

والزميل الذي تحترمه المرأة هو الذي يسمو على الصغائر ، ولا ينحوض في الموضوعات الشخصية ، وينظر إلى زميلته بوصفها « رجلة » لا أثنى .

مظهر الزميلة :

المطلوب في المرأة العاملة - وخصوصاً في وظائف البيع والعلاقات العامة - أن تكون أنيقة لا متأنقة . ومعنى ذلك أن تحضر إلى الدار في ملابس قد تكون قيّمة ولكنها ليست ضيقة تفصل الجسم ، ولا مفتوحة الصدر أو الظهر أو بالغة القصر لتكشف عن المحاسن .

ولا بأس من التجميل في الوجه والشعر والأظافر ولكن في بساطة لا تخل بجو العمل . كما أنه لا مانع من دبلة أو خاتم أو عقد بسيط . ولكن لا يصح أن تترين الزميلة كما لو كانت في إحدى الحفلات . إن مظهرها ينبئ إلى حد كبير عن خلقها . وخلقها هو الذي يحدد أساس التعامل معها .

الزمالة واجب :

إذا كانت الصداقة حقاً فإن الزمالة واجب . والزمالة تعاون بين الزملاء في خدمة المؤسسة التي يعملون بها ، وهذا التعاون هو حقها عليهم بما يقابل ماتدفعه لهم من مرتبات وأجور . ليس من حق زميل إذن أن يقطع زميله أو يعرقل عمله بحجة أنه أساء إليه ، وإنما من حقه أن يتخلى عن مجاملاته له فيما يخرج عن دائرة العمل ، وإذا أراد أن يشكوه فإن لائحة الدار ترسم له الطريق لذلك .

إن دار المعارف كغيرها من المؤسسات الكبيرة هي بيئة فيها عاملون وعاملات نشأوا في أسر متفاوتة . ولتربيتهم المتزلية أثرها المباشر في أسلوب تعاملهم مع الزملاء والزميلات . فمهمة الإدارة أن تكون استمراراً لمهمة المربي في المدرسة كي توفق بين مختلف الاتجاهات البيئية ، وتبعد العاملين عن العنف ، وإن كانت تحضهم على الحزم . والحزم هو أن يعرف كل منهم أهدافه فينتقل إليها ويحدد الوسائل المشروعة التي تفسح له الطريق إليها .

إن تصرف الزميل في موقعه يفصح إلى حد كبير عن تربيته في منزله . وهذا هو الذي يفسر عجز الإدارة في الشعوب النامية ، ونجاحها في الشعوب المتقدمة . خصوصاً إذا أخذنا في الاعتبار المستوى التربوي للمديرين وهم القدوة - كما قلت - لمن يعملون معهم .

التعاون بين العمل الذهني والعمل اليدوي :

كل الأعمال تحتاج إلى فكر ، ولكن منها ما تغلب عليه الصفة الذهنية ، ومنها ما تغلب عليه الصفة اليدوية . وقد كانت الطبقة الحاكمة في عهد الرومان تحترم العقل باعتباره مصدر المعرفة ، وتحقر الجسد باعتباره حيوانياً ، وبالتالي كانت تمجد الشعراء والفلاسفة ولا تحترم العاملين بأيديهم في الإنتاج . ثم جاءت الثورة الصناعية والثورات الاشتراكية فاتجهت في حدة إلى الناحية الأخرى وأعطت معظم الحقوق السياسية للعاملين في الحقول والمصانع .

والواقع أن الحق وسط بين هذين الباطلين : فالعملية الإنتاجية قوامها الذين يديرون الآلات . ولكن هؤلاء في حاجة إلى من يخطط لهم ويشترى ويبيع ويحسب التكلفة ويحارب الفاقد . . . إلخ فلا بد أن يتعاون الفريقان بوصفهم زملاء ، لتستفيد المؤسسة من حصيلة هذا التعاون .

إن عامل النظافة أو التجليد يستحق من الاحترام في التعامل مثل ما يستحقه المشرف العام أو المدير العام مادام كل منهم يؤدي عمله بأمانة وشرف . وإذا كانت طبيعة العمل تقتضي أن يجلس واحد في مكتب وأن يعمل الآخر في ورشة فإن هذا لا يغير من الأمر شيئاً . والمهندسون يعملون في الورش على حين يعمل الكتبة في المكاتب ، دون أن يجرؤ أحد على القول بأن الأولين أقل من الثانين مكانة .

العقوبة ليست انتقاماً :

قد يضطر الرئيس إلى توقيع عقوبة على مرعوس . وعلى الرئيس في هذه الحالة أن يبين لمرعوسه موجبات هذه العقوبة ، وأنه يوقعها كواجب لا كحق ، وكإصلاح لا كانتقام . وآية ذلك ألا يبدو عليه الغضب وهو يتخذ القرار .

ومن الناحية الأخرى على المرعوس وهو ينظر في كراهية إلى الجزاء أن يكون منصفاً مع نفسه فيفكر فيما وقع فيه من خطأ .

والترقية ليست تفضلاً :

ليس من حق الرئيس أن يشعر مرعوسه بأنه يتفضل عليه وهو يرقيه أو يكافئه ، بل أن يقرر في صراحة أن هذا هو استحقاقه مادام قد وصل إليه بمجده واجتهاده .

وعلى المرعوس أن يعقب بشكر رئيسه على تقديره ، ولكن في اعتزاز بكرامته وبعد عن الزلنى .

وحدة الإدارة :

ينحط من يظن أن الرياسة استعلاء . فالرئيس والمرعوس زميلان لا يعلو أحدهما على الثاني وإن كانت وظيفته تحكم وظيفته . وتأسيساً على هذا يجب أن يستمد الرئيس احترامه من خبرته لا من سلطته . أما السلطة

فتبقى نائمة لا يوقظها إلا حين يقع من المروعوس انحراف .
 ووحدة الإدارة Unity of Command تجعل من حق المروعوس أن
 يختلف في الرأي مع رئيسه ، فإذا تعذر الاتفاق كان من حق المروعوس أن
 يصعد الخلاف إلى سلطة أعلى ، فإذا صدر قرارها كان من واجب الاثنين
 أن يحترماه احتراماً للنظام ، وإن بقي أحدهما غير مقتنع به دون أن
 تتأثر علاقته بزميله . بل إن عليه أن يدافع عن القرار الأخير أمام العاملين .

ثانياً : علاقتك بالعملاء

الاستقبال قبل الإرسال :

مفتاح الصداقة بينك وبين عميلك هو أن تحرص على استقبال آرائه
 قبل إرسال آرائك ، وأن تتحدث عن مكتبته وأعماله بدل أن تتحدث
 عن دار المعارف ، وأن تبحث مصلحته في الشراء بدل أن تظهر مصلحتك
 في البيع . إن العميل وظروفه واهتماماته ومشاكله يجب أن تكون مدار
 الحديث . أما دار المعارف فتأتي في خدمة العميل .

وإذا بدا للعميل أن يتحدث عن ابنته الصغيرة ، أو عما يفضل في
 طعامه ، أو عن آخر رحلة له في الخارج فأقبل على حديثه في هذه الموضوعات
 الشخصية ووجه إليه بعض الاستفسارات والتعليقات لتظهر اهتمامك بالأمر
 دون أن يستطيل الحديث بالطبع فيضيع الهدف في ثنياه .

مراحل الحديث :

أول شيء تجمعه قبل المقابلة هو أكبر قدر من المعلومات عن العميل . فإذا كان لا يعرف لغة أجنبية فحذار أن تلوك بين شديقك بعض كلمات منها . وإذا عرفت أنه غير متزوج أو لم ينجب أطفالاً فابعد بحديثك عن الأسر والعيال . وإذا عرفت أنه متزوج من اثنتين أو مطلق فإياك أن تتعرض لموضوع فيه تسفيه لشيء من ذلك . وإذا عرفت أنه يدمن الشراب أو يلعب القمار فابعد عن التحدث في هذه الموضوعات ، إنك بائع ولست واعظاً فالزم حدودك .

والشيء الثاني قبل المقابلة أن تبحث عن آخر أخبار العميل فإذا عرفت أنه عاد أخيراً من الحج أو العمرة ، أو أنه قد كسب قضية كبيرة ، أو أن ابنه نجح في الامتحان فابدأ حديثك بتهنئته على هذا التوفيق . إن هذه التهنئة من المشهيات التي تقدمها على مائدة الحديث قبل الطبق الرئيسى . وبعد أن تثير انتباهه على هذا النحو تقوده في تلطف ودون طرفة إلى ما جئت من أجله ، فتقدم له من المعلومات ما يفيد ويثير اهتمامه . ولا شك أن مما يساعذك في مهمتك أن يكون معك نسخة من الكتاب الذى تشير إليه ، أو المستند الذى يؤيد ما ترويه . حذار أن تسرف في التفاصيل والأرقام أو أن تتعالم في حديثك كما لو كنت محاضراً فإن من شأن هذا أن يصرف العميل عنك ، وأن يغريه بإنهاء المقابلة قبل إتمام الصفقة . إن أهم اعتبار في إدراك النجاح هو خلق الانطباع المناسب قبل تكوين الاقتناع المطلوب .

ومتى أثرت انتباهه ثم أثرت اهتمامه بالسلعة بدأت المرحلة الثالثة وهي خلق رغبته في الشراء . إن هذه المرحلة تقتضي الدخول في تفاصيل الخصم الذي تمنحه الدار ، وفي تسهيلات الدفع ، ووسائل توصيل الكتب ، وحملات الإعلان للترويج ، ومعارض التنشيط للبيع . . . وإياك في هذه المرحلة أن تتعرض بالنقد لأحد المنافسين فإن من شأن هذا أن يذكر العميل به ويحملة على إساءة الظن بك .

ومتى أبدى العميل استعداده للتعاقد طرقت الحديد وهو ساخن فقدمت العقد للإمضاء دون أن يبدو عليك التهلل لإتمام الصفقة فقد يشك العميل أنك غلبته فيها .

إن البائع الكفء كالسيارة الكبيرة تسير بسرعة مائة كيلو متر في الساعة ، ولكن الراكب فيها لا يشعر أن سرعتها تزيد على ستين كيلو متراً . ولا تنس أن تشكر العميل في النهاية ، وأن تعده بحسن الخدمة والسرعة في تلبية الطلبات .

إذا لم تتم الصفقة :

إذا رفض العميل ما عرضته عليه فليس معنى هذا أن المقابلة لم تنجح . إن عليك أن تترك في نفسه أثراً طيباً يوتى أكله بعد حين . فاشكره على الفرصة التي أتاحها لك ، والوقت الذي أنفقه معك ، واستأذنه في الانصراف لكي لا تثقل على وقته تاركاً له اسمك ورقم تليفونك كي يطلبك كلما احتاج إليك .

العميل على حق :

ليس معنى هذا القول أن العميل كذلك على الدوام . ولكن معناه أنه يجب أن يعامل على هذا الأساس . وينبني على هذا أن حديثك معه يجب أن يسير على أساس التفاهم لا على أساس الاختلاف فقد يقدم لك سيجارة فلا ترفضها في أول مرة إلا إذا كان تدخينها يسبب لك سعالاً أو ضرراً . إن معنى رفضها أنكما مختلفان من أول الأمر فهو يدخن وأنت لا تدخن . وإذا سألك عما تشرب ققل « قهوة » لكى لا تسبب له حرجاً إذا طلبت مشروباً آخر ولم يكن موجوداً . وإذا سألك عن نوعها ققل « مضبوط » حتى ينعكس على شخصك معنى الضبط بخلاف ما إذا قلت « سكر زيادة » فقد يحمل هذا معنى التطرف أو قلت « سادة » فقد يحمل هذا معنى الإغراق في المكيفات . ومتى زادت الألفة بينكما بعد المقابلة الأولى كان لك أن تتصرف معه في حرية تتناسب مع تطور علاقتكما الشخصية .

ومما يتصل بهذا أن تنهج في ردودك عليه منهج « نعم . . ولكن » أى أن تبدأ بالموافقة ، ثم تستدرك فتبدى رأيك الآخر . ومن الأفضل أن تتجنب الأسئلة التى تكون الإجابة عليها بالنفى فإن العميل متى بدأ يقول « لا » ركبه العناد فاستمر في سياسة المعارضة . ابدأ بالمسلمات حتى تكون « نعم » هى رد الفعل الطبيعى ومن نقطة يوافق عليها إلى نقطة أخرى ثلاثة تنهى المقابلة بالتلاقى .

وإذا كان لابد من الاختلاف فلا تقل في صراحة « أنك تختلف معه في الرأي » وإنما اعتذر بأن رأيك ليس واضحاً في ذهنك ، ثم وجه إليه بعض الاستفسارات لكي تقوده إلى جانبك دون أن يفطن إلى هدفك . ولكن إذا أردت أن تعدل عن رأيك فاحسن أن تقول في صراحة أنك أخطأت التقدير أو أنك لم تحسن التعبير .

أنواع العملاء

لكل عميل شخصيته . وطريقة التعامل معه يجب أن تنبثق من هذه الشخصية . ونجاحك في كسب ثقته يتوقف على مدى استعدادك للملاءمة بين تصرفاتك وتصرفاته . .

إن من العملاء من يحب القهوة السادة ويعطف على من يفضلها . ومنهم من يحب الأهلأوى ولا يطيق الزملاوى ، ومنهم المتدين الذي يحب من يحدثه في الأحلام والجنة والنار . . إلخ فعليك أن تكون حصيفاً في رعاية مشاعره . على أن بعض العملاء قد يكون فيه من الصفات اللصيقة به ما يحسن معالجته في الأسطر التالية :

العميل المتشكك :

هذا العميل كثير الشك . وقد يكون السبب أنه تعرض في حياته لكثير من الخداع والغش . فيحسن البعد عنه عن الإسراف في المجاملات ، مع

تحرى الدقة والصدق في سرد المعلومات وتقديم المستندات . ومثل هذا العميل يفضل عادة أن يرى على أن يسمع ، فيحسن أن تقدم له ما تعرضه بالكتابة ، وأن تدعوه لزيارة دار المعارف ، ومشاهدة آلاتها وتقليب الكتب في معرض الدار ، ومراجعة الأسعار بنفسه في الكتالوجات .

العميل المتعالى :

هذا العميل قد يراك أقل منه لأنك في خدمته ، ولذلك فقد يعطيك نقوداً لتأتى له مثلاً بعلبة سجائر ، فعليك أن تتذرع بالصبر وأن تنادى أحد السعاة العاملين عنده لتكلفه بإحضار هذه العلبة ، وقد يحدد لك موعداً ثم يتباطأ في استقبالك ، فلا تستعجله ولكن قل لسكرتيه إن في وسعك أن تنصرف إلى عمل آخر حتى ينتهى العميل من مشاغله ، وهكذا تتفادى الانتظار . لا تجرح كرامته ولا تفرط في كرامتك ، ولياقتك هي التي تساعدك على التوفيق بين الاعتبارين .

العميل المغرور :

هذا العميل يؤمن بأنه يعرف أكثر منك فيما تحدثه عنه ، فهو واسع المعرفة والخبرة ، يعطى النصائح ولا يتلقاها . فلا تنافسه في معلوماته بل تتلمذ عليه واسأله النصيح والإرشاد . وإذا أبدت فكرة أعجبتة فتنازل له عنها في رفق باعتبارها من بنات أفكاره . وفيما بين ذلك ضع في فمه الكلمات التي تريده أن ينطق بها لتفوز بالصفقة ، ثم أكد له في نهاية الحديث أنك تعلمت كثيراً منه وعبر له عن شكرك وامتنانك .

العميل المتردد :

هذا العميل يُقبل حيناً ويُدبر أحياناً . يوافق في مقابلة ويرفض في أخرى . وأحسن علاج ألا تقدم له تشكيلات كثيرة من الكتب حتى لا يتردد بينها ، وألا تعرض عليه بدائل كثيرة في التعامل حتى لا يتوه فيها .

ثم إن هذا العميل يحتاج عادة إلى من يصنع له القرار ، فضع نفسك مكانه وقدم له حلاً للبدايل التي في ذهنه وعينك على قسّمات وجهه فإن رأيته سعيداً بهذا الحل فقف عنده . وإن رأيته غير ذلك فقدم له حلاً آخر . وهكذا حتى تأخذ بيده إلى الحل النهائي :

العميل المتصالي :

معظم الزميلات في دار المعارف يفضلن العمل في المكتب على العمل في السوق لأنهن يخفن من مضايقة العملاء . وبالرغم من أن في هذا الخوف كثيراً من الوهم فإنني أقدم لهن بعض التوصيات :

١ - ابعدي عن خاطرك أن المرأة هي الجنس الضعيف . ومتى وثقت في نفسك حملت الرجل على احترامك .

٢ - لا تبالغي في زيتتك . فإن في المبالغة دعوة ضمنية للمعاكسة .

٣ - لا تتحدثي عن جمالك أو عن أمر شخصي يخصك ، فإن

في هذا الحديث تشجيعاً للعميل على الدخول فيما لا يعنيه من أمرك :

٤ - ومع ذلك فإذا لمحت في حديثه خروجاً على الخط فتجاهلي

قصده واستمرى فى حديث البيع فإن فى هذا التجاهل ما يفهمه أن
« النمرة غلط » .

بائع المكتبة :

لا يختلف بائع المكتبة عن مندوب البيع فى روح التعامل مع العميل .
وإن كان يستحق كلمة خاصة . فبائع المكتبة أو البائعة لا يزور العملاء وإنما
يستقبلهم . وقد اتخذت مكباتنا لنفسها نظام العرض المفتوح ولذلك فقد
يتجه العميل رأساً إلى الكتب المعروضة فيتفرج عليها ويقلب فيها ، وهنا
لا يصح أن تخرجه بالسؤال المعتاد : هل أستطيع أن أساعدك ؟ ،
"Can I help you ?" فإن فى هذا استعجالاً لا محل له . اتركه
لنفسه حتى يستقر على شىء يعجبه إلا إذا سألك عن شىء فضع نفسك على
الفور فى خدمته .

وهناك حالات نادرة يسمح العميل فيها لنفسه بأن يدرس كتاباً فى حقيقته
دون أن يدفع ثمنه . فإذا لاحظت ذلك فلا تخرجه واكتف بإرشاده إلى
مكان الخزينة .

ولعل البنطلون من أنسب الملابس للبائعات فى المكتبة فإنه يمكنهن من
صعود السلم لإحضار كتاب من الرفوف العليا .

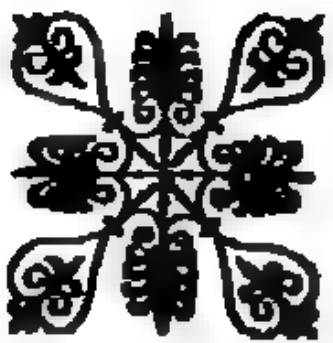
هدايا العملاء :

لا شك أن مما يوطد صلتك بالعميل أن تقدم له بعض الخدمات الشخصية كلما احتاج إليها وكانت في مقدورك ، كحجز موعد مع طبيب أو ترشيح مدرس خصوصي لأحد أبنائه . أو توصيل صديق له بسيارتك . وقد تقدم له بعض الهدايا من مطبوعات الدار كالنتيجة الإسلامية أو نتيجة المعارف أو أجنحة أو من غير المطبوعات كباقة من الزهور في المناسبات أو هدية من الأراضى المقدمة عند عودتك من الحج .

ولكن هل تقبل من العميل هدية ؟ إذا كانت صغيرة يقصد بها المجاملة فلا شك أن رفضها يغضبها . ولكن إذا كانت كبيرة يقصد بها نقل قيمة مادية إليك بقصد الرشوة فما العمل ؟ إننى أرى ألا ترفضها كذلك ، بشرط أن تخطر الإدارة العليا في الحال لتتولى شكر العميل نيابة عنك وبهذا تفهمه أنك لم تقبلها في الظلام .

سُوءُ التَّوَاتُلِ بَيْنَ الْعَامِلِينَ

فِي مُؤَسَّسَاتِنَا الْعَرَبِيَّةِ



كتب في فصل سابق أن العالم العربي تنقصه الإدارة قبل أن تنقصه التكنية . وفي هذا الفصل أعالج في شيء من التفصيل ناحية هامة من نواحي هذا التخلف الإداري .

إن ركن الأركان في أي تنظيم هو الوضوح ، وضوح الأهداف أمام لعاملين جميعاً . هو وقوف كل عامل على دوره في المنشأة التي هو فيها . هو تعرفه بالضبط مدى حقه في السلطة ومدى مسئوليته عن الخطأ . وأعني بالحق ما يملك إبرامه من موضوعات دون الرجوع إلى سلطة أعلى ، كما أعني بالمسئولية ما يتحمله من مؤاخذه على مدى إهماله في أداء واجبه ، لا على مدى ما ترتب على هذا الإهمال من نتائج قد لا تتناسب مع مقدار الخطأ . لقد يخطئ العامل خطأ جسيماً ولكن السماء تخفف من آثاره ، وقد يخطئ خطأ طفيفاً ولكن سوء الحظ يرتب عليه خسائر جسيمة .

والوضوح يقتضي أن تصل المعلومات أولاً فأولاً إلى المستويات الإدارية في اتجاهات ثلاثة :

من أعلى إلى أدنى ، ومن أدنى إلى أعلى ، وفي اتجاه أفقي .

وإليك كلمة عن كل اتجاه :

الاتصال من أعلى إلى أدنى :

إن المقصود بهذا الاتصال هو إعلام الواقفين في مواقع التنفيذ بالسياسات التي تقررت ، والبرامج والخطط التي وضعت ، والسلطات والمستويات الإدارية التي استحدثت . ولا بد أن تمر المعلومات في طريقها المرسوم من أعلى الهرم التنظيمي مرة بكل المستويات دون أن تتخطى أحداً في المستويات الوسطى أو الدنيا .

وهنا أذكر حادثاً لا يمكن أن يبرح ذاكرتي . كان في مصر رجل أسترالى يبيع الترفيه للجنود الأمريكان أيام الحرب الأخيرة ، وكانت له قطعة أرض أمام مؤسسة صحفية كنت مديرها ، فأردت أن أشتري الأرض لها ، ولكنى رأيت أن أطمئن قبل كل شيء إلى موقف الرجل من مصلحة الضرائب ، وفي المصلحة وقفت على قصة صارخة من قصص التخلف في التواصل الإدارى .

لقد نمت إلى مأمور الضرائب أن لدى الرجل مجموعتين من الدفاتر : واحدة منها لمصلحة الضرائب وهي مزورة ، والأخرى يحتفظ بها لنفسه وفيها أرباحه الحقيقية . فضبط المأمور المجموعة الثانية وأودعها المصلحة في انتظار التقاضى .

وذهب الممول يوماً ليقابل مدير المصلحة ، ولكنه ظل ينتظر في مكتب السكرتير حتى انصرف المدير وقد أوفت الساعة على الثالثة بعد الظهر ، وخرج الموظفون جميعاً من مكاتبهم ، فانصرف الممول شامداً

حزيناً لعجزه عن تسوية الخلاف ، ثم حانت منه التفاته إلى أحد المكاتب الخالية ، فإذا هو يلوح دقاته المضبوطة موضوعة في دولاب خشبي مفتوح ! ونادى على الفور ساعياً كان يسير في الدهليز فطلب إليه في لهجة آمرة أن يحمل هذه الدفاتر إلى سيارته . وانصاع الرجل للأمر دون تردد اعتقاداً منه أن الأمر موظف كبير في المصلحة . واتجه الممول بسيارته مسرعاً إلى جوف الصحراء فأحرق دفاتره .

وجاء يوم المحاكمة فوقف محامى مصلحة الضرائب يقول « أيها المستشارون . إن أمامكم الآن مجرماً خطيراً أرجو أن تحكموا عليه بالسجن لأنه يحتفظ بمجموعتين من الدفاتر . . . فلما انتهى من كلامه عقب محامى الممول قائلاً : « لو لم يكن الأستاذ المحامى زميلى لقلت إنه يختلق . حقاً أن لدى موكلى مجموعتين من الدفاتر خوف الحريق ولكنهما متطابقتان كل التطابق ، وأنا أطالب الزميل أن يقدم المجموعة التى لديه للمحكمة لتحيلها إلى خير حسابي يتأكد من صحة قولي » .

وذهب المحامى إلى المصلحة فاكشف الحقيقة الرهيبة . إن المجموعة غير موجودة ! وجاء يوم الجلسة الثانية ، فاتهم محامى الممول مصلحة الضرائب بأنها تعمدت إخفاء الدفاتر بعد ما تأكدت من مطابقتها للدفاتر الموجودة ، وطالب بالتعويض عن تأثيم الناس بالباطل .

ماهى عبرة هذا الحادث ؟ إن الموظفين في المكتب لم يكونوا يعرفون قيمة الدفاتر وإلا لوضعوها بعيدة عن الأعين في خزانة مقفلة . والساعى لم يكن يعرف موظفى الإدارة التى يعمل فيها وإلا لما انصاع لأوامر دعى من الخارج .

الاتصال من أدنى إلى أعلى :

المقصود بهذا الاتصال هو البيانات الصاعدة التي مهمتها إبلاغ الرؤساء بما تم وما لم يتم من أعمال ، بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ . بالانحرافات التي لم تكن في الحسبان . وأخيراً بالاقتراحات التي يتقدم بها العاملون .

وقد علمتني التجربة أن البيانات الصاعدة تميل عادة إلى « الأخبار الطيبة » فتحمل أخبار النجاح وزيادة الإنتاج والتجويد فيه ، وتمحى أخبار المشاكل والخلافات القائمة بين العاملين ، أو تتخفف منها خوفاً من تأخير الترقية ، وحرصاً على أعصاب الرؤساء . ومن ذلك تعاون العاملين على إخفاء الأخطاء كلما زارهم مفتش خارجي لمراجعة الأعمال في المنشأة .

وللوقوف على حقائق الأشياء يجب أن يكون الرئيس متاحاً لمرءوسيه . ولست بهذا أنادى بسياسة الباب المفتوح التي يتبعها بعض القادة الإداريين سعياً وراء الشعبية ، فقد ثبت أنها مضيعة للوقت حتى قال عنها المثل الإنجليزي : « الباب المفتوح دليل على العقل المغلق » .

“The open door means closed mind”

وإنما أقصد أن يزيل الرئيس من حوله جو الرهبة الذي يحيط به فيصبح قائداً محبوباً كما ذكرت في مقال سابق .

ومن أبرز الأمثلة على ما قد يثور من شك في المعلومات الصاعدة

إنتى كنت عضواً فى إحدى اللجان التى اشتركت فى وضع الخطة الخمسية الأولى . وكانت المناقشة تدور حول مضاعفة الدخل فى عشر سنوات . فاتفقنا على البدء بالزراعة . وقيل لنا إن فلاناً حاصل على الدكتوراه فى الحشرات ، وفلاناً فى الرى ، وفلاناً فى الدورات الزراعية ، فدعوناهم جميعاً وسألناهم : هل نسير أفقياً فى الزراعة فنستصلح الصحراء ، أو نسير رأسياً فنحسن وسائل الاستزراع ؟ وجاء ردهم بالإجماع « أن الاتجاه الرأسى أفضل ، ولكن مكافحة الحشرات هى ما يجب أن نبدأ به . وهذه المكافحة تحتاج إلى كثرة التفتيش ، والتفتيش يحتاج إلى مزيد من السيارات . وأدرك مدير التخطيط قصدهم فسألهم فى سخرية : « وأى السيارات أفضل فى مكافحة الحشرات : مرسيدس ٦٦ أو ٦٧ ؟ » .

التواصل الأفقى :

المنشأة تضم عادة إدارة فنية ، وإدارة حسابية ، وإدارة قانونية . . إلخ ، ولا بد أن يضرب الجميع على نوتة موسيقية واحدة . فلو تصورنا عازف الكمان يلعب على هواه ، وعازف العود يضرب على وتر يختاره ، وعازف البيانو لا يعترف بالاثنين ، لما كانت هناك موسيقى على الإطلاق . ويكفى للدلالة على فساد الاتصال الأفقى فى العالم العربى ما نشاهده من تشريح فى عواصمه . فإن الشوارع ترصف دون التأكد من أن أسلاك الهاتف ومواسير المجارى وخطوط الكهرباء ليست فى حاجة إلى تغيير أو إصلاح . والنتيجة أن مصلحة الهاتف أو المجارى أو الكهرباء كلما أرادت إصلاحاً

حفرت الشارع فاحتاجت مصلحة التنظيم إلى رصفه من جديد .
وقد اشترى أحد الفلاحين قطعة أرض من مصلحة الأملاك في بلد
عربي ودفع ثمنها وبدأ في استغلالها فإذا برجال الري يحررون له مخالفة
بعد سنتين لأنه ظهر أن هذه الأرض من المنافع العامة ، وأنها في مكان
ترعة عمومية . ولو أن مصلحة الأملاك كانت تعرف هذه الحقيقة لما
أقدمت على بيع الأرض .

وسائل التواصل ثلاث : هي الإيحاء والمشافهة والتحرير . وعلى قدر
ما يبدو في هذا القول من بداهة فإن فيه ما يستحق التعليق .

الاتصال بالإيحاء :

الإيحاء انطباع ينتقل من تصرفات القائد الإداري إلى نفوس العاملين
معه . ولذلك فكلما أراد القائد أن يفرض اتجاهًا على معاونيه فعليه أن
يبدأ بنفسه . إذا أرادهم أن يواظبوا على الحضور إلى العمل في تمام الساعة
الثامنة صباحاً فعليه أن يكون في مكتبه في هذه الساعة من كل
صباح . وإذا كان كبار الموظفين يرون في الإمضاء عند الحضور تصغيراً
لشأنهم فإنهم يفعلون ذلك بارتياح حين يرون رئيسهم يمضي مثلهم .
إنه بهذا الإمضاء يوحى بأن النظام سيد الجميع .

وإذا أرادهم ألا يسرفوا في تأثيث مكاتبهم فعليه أن يبدأ بمكتبه
فيجعله بسيطاً نظيفاً لا صالوناً من صالونات البيوت .

ومن الإيحاء أن مشروباً غازياً في القاهرة هاجمته إحدى الصحف

بوصفه محتوياً على دم خنزير ، فتزلت مبيعاته إلى الحضيض ، ولكن الإدارة ، تلك التي تصنع هذا المشروب ، لم تواجه هذا الهجوم ، وإنما لجأت في صدّه إلى الإيحاء ، فقدمت لبوفيه المحكمة الشرعية صندوقاً من هذا المشروب بالمجان تحية للقضاة الذين كانوا مجتمعين لتحديد اليوم الذي يبدأ فيه رمضان ، وفي الصباح طالع الناس أخبار الصيام وقضاة الشرع يرفعون الزجاجات إلى أفواههم في براءة وعليها اسم المشروب ، فأمن القراء بأن الحملة كاذبة .

ومن الإيحاء تثبيت العقائد الصالحة كأن تغرس في نفوس الناس أن الوظيفة العليا لا تعنى أن شخص شاغلها أكرم ممن هم دونه . إن الملازم حين يرفع يده بالتحية للنقيب لا يمجده ، وإنما يعلن استعداداه لتنفيذ أوامره .

ومن الإيحاء ألا يوقع الرئيس العقوبة بوصفها انتقاماً ، وإنما باعتبارها إجراء تفرضه المصلحة العامة . ولذلك لا يصح أن يصاحبها التشفي ، بل تكون مقرونة بالنصح .

وإذا سرق موظف فلا يصح أن يوصف بأنه لص ، وإنما يقال له « هذه سرقة » والفرق بين القولين واضح ، فالأول سب شخصي والثاني حكم على التصرف .

وهنا عادة جفوة بين العمال والمديرين ، لأن المديرين يمثلون في نظرهم طغیان السلطة . ولا يزيل الإقناع هذه الجفوة وإنما يزيلها الانطباع . إن في الرحلات والرياضة والمؤاكلة والاجتماعات المشتركة في المناسبات

ما يجمع الزملاء والرؤساء على مفهوم اجتماعي مشترك . وصحيفة المنشأة تلعب دوراً هاماً في ذلك ، فهي تنشر أخبار أعياد الميلاد وعقد القران والترقيات والأسفار . . إلخ .

الاتصال بالمشافهة :

إن الحديث إنصات وإرسال ، والغريب أنه برغم أن الله جلّت قدرته خلق لنا أذنين ولساناً واحداً لنسمع ضعف ما نتكلم ، فإن الناس يتعلمون الكلام في سنتين ، ويتفقدون العمر كله في تعلم الإنصات ! وأذكر بهذه المناسبة أنني حضرت جلسة البرلمان البريطاني التي أبيع فيها الشنوذ الجنسي . وقام أحد الأعضاء - وهو مصاب بالشنوذ - فقال إنه إذا كان يملك المقعد الذي يجلس عليه فإن من حقه أن يفعل به ما يشاء ، وإن الشنوذ الجنسي هو أحسن وسيلة لتحديد النسل . . واستمر في حديثه المثير دون أن يقاطعه أحد من مخالفيه حتى انتهى . . ثم وقف ماكميلان - وكان رئيساً للوزراء - فبدأ رده بشكر العضو المحترم على معلوماته القيمة التي يعترف بأنه استفاد منها كثيراً ، ولكنه يختلف معه في أنه استند إلى المنطق وحده وأهمل النظام العام ، وطالب الأعضاء في نهاية رده بأن يصفقوا له كما يصفقوا للعضو المحترم !

الإنصات عملية إيجابية مهمتها التعرف على ما يديه المتكلم ، وعلى الحوافز التي دفعته إلى ما يقول ، والشواهد على صحة قوله . أما الإرسال فهو عملية أسهل . إنه يبدأ عادة بالتعليق على حديث المتكلم ليكون

التعليق دليلاً على فهم ما قال . إن من يرسل عليه أن يكسب المستقبل
كبشر وإلا كان كالمحب الوطن الذي يرسل خطابه الغرامى ثم لا يلقيه
في صندوق البريد .

والمحدث اللبق هو الذى يكون مستعداً دائماً لأن يتنازل في رفق
عن الفكرة النيرة للمخاطب كما لو كانت صادرة عنه ، وبذلك يتبناها
هذا فيتحمس لها وهو المطلوب .

الاتصال بالتحريير :

تميز الكتابة بأنها تحمل الكاتب على مزيد من التفكير في إبراز
الحقائق والأرقام . ذلك أنه يكتب وهو يعرف أن الورقة ستفصل عنه
وتداول . .

إن الموظف الذى يقرر شفويّاً أن مشروعاً يغل دخلاً قدره ثلاثون
ألف جنيه يجده أقل من ذلك كثيراً حين يمسك قلمه . فإنه يفكر فيجد
النفقات أكثر مما ظن أول الأمر ، ويفكر فيجد الإيرادات أقل مما قلّر .

وأكثر ما تكون الكتابة في التقارير ، وللتقارير أصول مرعية ،
فهى تستند إلى الأرقام والنسب المثوية ، ولا تستند إلى الصفات وأفعال
التفضيل ، فعند مقارنة مبيعات سنة بأخرى فلا بد من ذكر الفرق بالرقم
والنسبة المثوية . لقد ذكر أحد أصحاب المدارس الحرة مرة أن نتيجة
في الشهادة الثانوية ١٠٠٪ ثم اتضح أن المتقدم من مدرسته تلميذ واحد نجح .
على أن الرقم وحده لا يكفي . فإذا قيل إن متوسط الأعمار في مدرّج

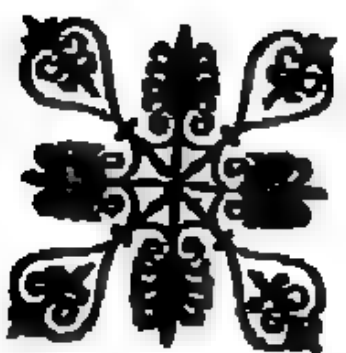
هو ٢١ سنة فالذى يتبادر إلى الأذهان أن التلاميذ شباب وقد يتبين بعد ذلك أن نصفهم من الشيوخ ونصفهم من الأطفال . ولذلك ورد في علم الإحصاء ما يسمى بمعدل التشتت Deviation Rate . ومن القواعد التي لا بد من اتباعها في كتابة التقارير ، ألا ينتقد الكاتب نظاماً إلا إذا اقترح بديلاً عنه . فليس يكفي أن يورد عيوب النظام القائم وإنما يجب أن يبين طرق تلافيها .

اتصالات أخرى :

يمكن أن يضاف إلى وسائل الاتصال الرئيسية الثلاث وسائل أخرى منها : الشكاوى والاستفتاءات والمؤتمرات واستدعاء الخبراء الاستشاريين . كما يصح أن يضاف إلى الاتصالات الداخلية اتصال المنشأة بجمهورها وبالسلطات المشرقة عليها ، ولكن هذا بحث طويل في العلاقات العامة ليس هنا مكانه .

إن الاتصالات الناجحة تعمل في الإدارة عمل الشرايين في جسم الإنسان . ومهما يكن من أمر فلا يصح أن تقف العوائق دون تدفق البيانات . إن شستر برنارد صاحب المرجع الكلاسيكي في وظائف القائد الإداري يقول : « إن من أول مهام المدير الناجح أن يقيم نظاماً فعالاً للاتصالات » .

العروبة... ترابط
والثقنية... تفكيك
فما العمل؟



كان العربي القديم في عهد الرعى يحمل خيمته ويقود ناقته ومن خلفها غنمه إلى حيث يجد الماء. ولذلك قالوا : « المورد العذب كثير الزحام ». وتضاءلت إلى حد كبير قيمة المكان فلم يكن الولاء له بقدر ما كان للمرعى أين يكون . ولما حلت الزراعة محل الرعى في مصر وسوريا والعراق استبدل الناس البيوت بالخيام ونشأت التجمعات في القرى وتزايد الشعور بالانتماء للمكان ، وقويت الروابط بين الأسر وتجمعت السلطة في يد الدولة في مجتمع النهر بعد أن كانت مشتتة في مجتمع المطر ، وظهرت الملكيات في شكل مزارع خاصة وبيوت من الطوب والآجر .

ولما دخلت البلاد الزراعية عهد التصنيع زادت التجمعات في المدن حتى أربي سكان القاهرة على سبعة ملايين وسكان الإسكندرية على مليونين وسكان دمشق وحلب وبغداد على مليون .

ثم دخلت السعودية والكويت وإمارات الخليج وليبيا والجزائر عصر البترول ، فعاد أهلها إلى عصر التحرر . والتحرر الجديد قائم على التخفف من الارتباط بالأهل وبالمكان وبالسلع . وإليك البيان .

التحرر من الأهل :

إن نسبة العاملين في الزراعة تتراجع لصالح الصناعة واستخراج البترول . وما أظن العاملين في الأرض يزيدون الآن على الثلث . مهما بلغ

الاتجاه إلى التصنيع في مصر وسوريا ولبنان وغيرها فإن بلاد البترول تجري في مضمار الحضارة جرياً هيبات أن تلاحقها فيه البلاد الأخرى بزراعتها وصناعتها .

أهمية الطاقة :

ولكى نقدر الأهمية التي أصبحت للول البترول يجب أن نعرف أن استهلاك العالم من الطاقة في القرن الأخير يعادل نصف ما استهلكته البشرية منذ ولد المسيح ! وكنتيجة لارتفاع الدخل فإن المراهق في بلاد البترول يجد نفسه اليوم مستمتعاً بأضعاف ما كان يستمتع به أبوه من السلع والخدمات . وعندما يصل المراهق إلى سن الثلاثين سيزيد التضاعف في هذه السلع . وعندما يصل إلى الستين فقد يصل التضاعف إلى عشرين أو ثلاثين مرة. ومعنى هذا أن نمط الحياة عند هؤلاء المراهقين يتغير بسرعة جنونية من سنة إلى أخرى وهم يلهثون وراءه فيكون لاندفاعهم معقباته الخطيرة من الناحيتين النفسية والاجتماعية . وإذا لم يتكيفوا مع هذا التيار الجارف فقد يتعرضون للتمزق الذي تعرض له الهيبون في أوربا وأمريكا .

سرعة المواصلات :

إن الفرد الذي يركب الجمل فيسير بسرعة ستة كيلومترات في الساعة أصبح يجري بسرعة عشرين كيلومتراً في عربة تبحرها الجياد . ثم زادت

سرعته إلى مائة كيلومتر حين ركب القطار ، وقفزت سرعته إلى أربعمائة ميل في الساعة حين ركب الطائرة . واليوم تصل سرعة الطائرة الصاروخية إلى ٤٠٠٠ ميل في الساعة وسرعة كبسولة الفضاء إلى ١٨,٠٠٠ ميل في الساعة . ففي أى طريق نحن مسوقون ؟ لقد انتقل العربي من عصر الجمل إلى عصر النفاثة إلى عصر الصاروخ في خمس سنوات فما تأثير ذلك على عروبه وتقاليده ومعتقداته ؟

نرح العقول :

وقد كانت سهولة السفر وسرعته عاملاً كبيراً ساعد على هجرة مئات الألوف من المدرسين والجامعيين والعمال من البلاد الزراعية حيث يتكاثر السكان ويقل الدخل إلى بلاد البترول حيث يفوق تزايد الدخل تزايد السكان . وهذه الهجرة تحد من وطنية العرب وتزيد من عروبتهم وهو نوع محمود من عدم الإغراق في الانتماء . فالمصري والسوداني والعراقي والسوري يقل تمسكهم بأوطانهم حين يجدون لأنفسهم أوطاناً أخرى . وحين يقودهم البحث عن عمل إلى أوطان ثالثة ورابعة فإن عروبتهم تعلو على مستوى أوطانهم وتخف صلتهم بأهلهم وأقربائهم وتشتد بزملائهم ومعارفهم في الأوطان الجديدة . كما أنهم يتطبعون بطباع لم تكن لهم من قبل أن يهاجروا ، وهذه الطباع خليط مما رسب في نفوسهم من سلوك الذين عايشوهم .

هجرة العرب :

ومن العرب من يسافرون إلى أوروبا وأمريكا ليكملوا دراساتهم أو يتخصصوا في فنونهم . فإذا راقتهم الحياة هناك حطوا رحالهم وتزوجوا من أجنبيات . وبمرور الوقت يقل تعلقهم بأقوامهم وتقتصر صلتهم بهم على تبادل الرسائل معهم في المناسبات . أما أبنائهم فهم ينشأون نشأة غربية ولا يتكلمون العربية ويتجنسون بجنسية البلد الذي ولدوا فيه فتقطع صلتهم ببلدهم الأصيل .

إن هجرة العقول العربية من البلاد الزراعية إلى البلاد البترولية أمر ملحوظ ، وهجرتهم إلى أمريكا وغرب أوروبا أمر محقق كلما لم يجدوا عند عودتهم من بعثاتهم إيقاعاً أسرع لحياتهم ، يلائم طريقتهم الجديدة في العيش فالذين هاجروا مرة قد ومن فيهم الارتباط بالجماعة فأصبحوا أكثر قابلية للهجرة مرة أخرى .

إن التقدم الفادح في المواصلات والاتصالات قد جمع أرجاء العالم في مفهوم واحد ، فأصبح ارتباط الفرد بعمله مقدماً على ارتباطه بأهله . وتغلغل التكنولوجيا في حياته جعل العلم منافساً لمعتقداته . وتقدم الحاسبات الإلكترونية جعل الأرقام تغطي على الروحانية في نفسه .

التحرر من المكان :

أثر السيارة والطائرة :

المشاهد اليوم أن السيارة قد أصبحت من ضروريات الحياة في كل بيت عربي . بل إن المراهق لا يطيق أن يصل إلى سن الثامنة عشرة دون أن تكون له سيارته الخاصة . ومعنى ذلك أن « العز في النقل » كما يقولون . والذين ليس لديهم سيارات خاصة يستجيبون للدافع التنقل بواسطة الأوتوستوب .

إن ألوف السيارات تسد الطرق سداً في الكويت والسعودية وبيروت والقاهرة فالقرد يرى في تغير المكان ترويحاً عن نفسه ، والأسرة تفضل قضاء عطلة الأسبوع بعيداً عن البيت ، ورجل الأعمال يهرب من الزحام فيسكن في أطراف المدينة . ومن الأسر القادرة ما يكون لديها أكثر من سيارة ، بل إن منها ما لديه سيارة لكل فرد فيها . وقريباً ستصبح الطائرة الخاصة من ضرورات الحياة الحديثة .

ورحمة الله على من كنّ يسكن في حي الأزهر بالقاهرة فلا تجرّ وإحداهن على شراء حذاء لنفسها لأن المفروض ألا تخرج من بيتها إلا إلى بيت زوجها ليلة الزفاف . لقد عاصرت في حياتي رجلاً في قريتي لم يركب القطار قط في حياته فلما سألته عن ذلك قال إنه يلوخ من سرعته حين يراه يجرى أمامه فكيف إذا ركب فيه ! ولا يزال الصحفي الكبير محمد التابعي والموسيقار الفنان محمد عبد الوهاب ينجافان من ركوب الطائرة لأنهما

لا يطيقان أن يكونا بين الأرض والسماء معلقين في الجو .

ذلك ومؤلف الكتاب المشهور « صدمة المستقبل » Future Stock يروى أن أحد المديرين في نيويورك يستقل المصعد من الطابق التاسع والعشرين إلى الطابق الأرضي ثم يسير على قدميه عشر دقائق يصل بعدها إلى مطار وال ستريت للهيوكوبتر حيث تهبط به الطائرة بعد ثماني دقائق في مطار كيندي وهناك ينتقل إلى إحدى النفاثات حيث يتناول العشاء والطائرة تندفع به إلى مطار كولومبس فتصله بعد ساعة وعشر دقائق حيث يجد سيارة في انتظاره فيستقلها إلى منزله ليصله بعد ثلاثين دقيقة وهكذا يقطع المدير هذه الرحلة الطويلة كل أسبوع ليقضي العطلة مع أسرته على بعد خمسمائة ميل من مقر عمله ويقطع في الذهاب والإياب ٥٠,٠٠٠ ميل سنوياً ، وهكذا تقضي سرعة المواصلات على بعد المسافات فيقل تشتت الناس بالمكان . ولولا الطائرات لما تمكن رجال الأعمال في جدة من التردد على الرياض . ولولا السيارات لما تمكن أهالي يروت من مزاوله أعمالهم في الصباح والعودة للجبل بعد الظهر .

التحرر من السلع :

إن علاقة العرب بالأشياء لا تلوم اليوم طويلاً كما كانت في الماضي . وإذا كان رب الأسرة يبنى لنفسه بيتاً كبيراً مستقلاً ينفق فيه حياته ، فإن أبناءه سيفضلون غداً أن يستأجروا لأنفسهم شقةً حديثة بها أثاث قليل وتكييف وموسيقى . وقد يغيرونها كلما أرادوا حتى لقد انتهى بهم الأمر إلى

أن يعسكروا بدل أن يسكتوا ! .

وإذا كان العربي - كما قلنا - حريصاً على اقتناء سيارته فقد يفضل استئجارها غداً . وفي الولايات المتحدة تستطيع أن تستأجر اليوم سيارتك في أى مطار أو محطة سكة حديد أو فندق .

وإذا كانت الفتاة العربية تنفق اليوم على فستان زفافها مئات الجنيهات فإنها قد تتجه غداً إلى فستان من الورق كما تفعل الأمريكيات فتلبسه ليلة الزفاف ثم تتخلص منه . وما أقوله عن الفستان أقول مثله عن الأطباق . والمتاشف الورقية .

إن قداحات السجائر التي لا يعاد ملؤها بالغاز وإنما تلى بمجرد أن تفرغ شحنتها تلى رواجاً كبيراً في العالم العربي مما يدل على فعل الإعلان في نشر الروح الاستبدالية بين العرب . إنهم يفضلون أن يرتبطوا بعدد متابع من القداحات على أن يظلوا مدة طويلة مرتبطين بقداحة واحدة . وريشة الكتابة القديمة حل محلها قلم الحبر ليساير الحرية في التنقل ، ثم جاء بعده القلم الجاف وهو من الرخص بحيث يمكن رميه بعد أن يفرغ .

إن التقنية المتقدمة تجعل تكاليف التشغيل بالآلة أقل من تكاليف الإصلاح باليد ، ولذلك فإن الاتجاه الحديث هو إلى إنتاج سلع أقصر عمراً ولكنها في الأجل الطويل أرخص من السلع المعدة للإصلاح .

وحتى السلع المعمرة أصبح الاتجاه فيها إلى أن تكون أقصر عمراً فالجيل الأول من الحاسبات الإلكترونية أقل كفاءة من الجيل الثاني والجيل

الثاني أقل كفاءة من الثالث . فالمطلوب اقتصادياً إذن هو إنتاج الكمبيوتر الذي لا يعيش أكثر من اللازم .

هذه الضغوط تشجع ثقافة التحرر من الأشياء . ولذلك يحق لنا أن نتوقع في المستقبل القريب انتشار الإيجارية على حساب الملكية لأن الإيجارية تختل علاقة العربي بالأشياء . وعلاقته تعكس حكمه على القيم .

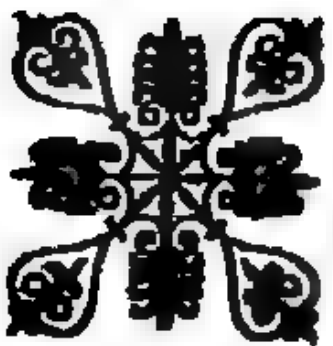
والخلاصة :

إن العربي يذيب عرويته الآن في محلول من العالمية فإن التقدم المذهل في المواصلات والأقمار الصناعية . وفي التقنية التي تباعد بين مستوى الأوطان ، وفي الثقافة التي ترفع لواءها فوق اتجاهات الناس في جميع الأقطار . هذا التقدم تيار عالمي جارف لا بد أن يسير العرب فيه ومن شأنه أن يخفف من ارتباطهم بالأهل وبالمكان وبالسلع . وهذا التخفيف يترك أثره في مدى تمسكهم بتقاليدهم وعقائدهم .

فعلى المصلحين الدينيين والاجتماعيين أن ينهضوا من الآن لتفادي آثاره المستقبلية المدمرة .

لکھی نرجس المقتبل

تألیف: سید مری



* هذا بحث صدر منذ شهر في كتاب حاد العبارة كأنما اقتطعت كل جملة فيه بشاطور. ولست أعنى بالحدة أن في عباراته صرامة أو شدة ، وإنما أعنى أن جملة قصيرة ولكنها تحمل شحنات كبيرة من المعنى فتضع الواقع بلحمه ودمه على مائدة التشريح .

انظر إليه يقول :

* إذا كان ثمن شراء السيارة في نيويورك قد أصبح يحتاج إلى مرتب ثلاثة أشهر بدلا من شهرين فإن ثمن شراء رغيف الخبز في أثيوبيا أصبح يحتاج إلى مرتب شهر بدلا من مرتب يوم .

* إذا كانت الأقلية في عالمنا تتحدث عن أزمة ثروة . . فإن الأغلبية تعاني أصلاً من أزمة طعام .

* لقد أصبحنا نعيش في عالمين . . عالم الفقراء والمتخلفين والجائعين وهم الأغلبية الكبرى . وعالم الأغنياء والشباب والمتقدمين . . . وهم الأقلية المطلقة .

* لقد دخلت حدة الأزمة العالمية إلى الدرجة التي أصبح علينا أن نفكر معها بأسلوب جديد : فإما أن نفرق جميعاً معاً . . وإما أن ننجو جميعاً معاً . والحل هو مشروع عربي للتنمية . . . نعلن فيه معاً . . الحرب العالمية الثالثة .

منهاج البحث :

لعلك - يا عزيزي القارئ - قد فهمت من هذه البرشامة مهمة الكتاب كله ، وكيف يسير ، إنه يعالج في قسمه الأول مشكلة البلاد النامية ويعالج في قسمه الثاني احتمالات الحل . ويعرض في الفصل السادس من هذا القسم تجربة مشروع مارشال . ثم ينتهي في الفصل السابع والأخير باقتراح المشروع الموازي وهو المشروع العربي للتنمية .

ومن الغلاف إلى الغلاف يتقلق قلم الكاتب - بل بالأحرى علمته - من فصل إلى فصل فيتجه بالأرقام إلى عقل القارئ . ويتجه بالصورة إلى قلبه ، ولكن الأرقام والصورة - فيما يبدو - تتعاقب بالرغم منه فتستدرج القارئ إلى أن يفكر أحياناً بقلبه ، وإلى أن يحس أحياناً أخرى بفكره ! ذلك أن سيد مرعى مهندس فهو لا يعرف من هذه الناحية إلا الرياضة والكيمياء ، وهو رئيس مجلس الشعب فقيه اتجاه إلى أن يتكلم باسم الشعوب ويدير الحوار لتلافي آلامها والاستجابة لآمالها . ولكن الكتاب مع ذلك يبقى حاد العبارة - كما قلت - لأن مهمته الرئيسية واضحة وهي أن يجري عملية جراحية لعلاج العالم الفقير والعالم الغني . وأنا أدعو القارئ معي إلى أن يدخل غرفة العمليات فإن فيها فصول الكتاب .

ماذا يجري في عالمنا ؟

إن الإجابة يمكن أن تكون في روما هي : لقد أصبحت لدينا

٣٠٠ ألف سيارة فيات مخزونة من عام ١٩٧٤ لا تجد من يشتريها .
 في حين أن الإجابة في نيودلهي هي : أننا نواجه أزمة في كل شيء ،
 بعد أن ارتفع سعر القمح ثلاث مرات ، وسعر السكر ١٦ مرة ، والأسمدة
 ٢٢ مرة !

إنهم في العالم المتقدم يقولون : لقد أصبحت الدول المصدرة للبترو
 تحصل منا على سبعة ملايين دولار في الساعة بحيث إنهم الآن يستطيعون
 أن يسددوا ثمن كل وارداتهم . وبعد هذا كله يظل الفائض لديهم هو ستين
 بليون دولار في السنة ١١٥ ألف دولار في الثانية .

إن الموضوع الساخن في إيطاليا هو البطالة . وفي بريطانيا هو ارتفاع
 الأسعار . وفي أمريكا هو بارونات البترول - يقصدون مصدري البترول -
 الذين أصبحوا يستطيعون الآن أن يشتروا كل سنة مجموع ثروات عائلة
 روكفلر الأمريكية ستين مرة . . أو يشتروا كل أسهم شركات التأمين في
 بورصة لندن كل تسعة أشهر !

مرة أخرى ماذا يجري في عالمنا ؟

إن البعض يذكرنا بما جرى في سنوات ١٩٢٩ / ١٩٣١ بسبب
 عدم السيطرة على التضخم والانحيار الفظيع فيقولون إن النقود وقتها لم تكن
 هي وحدها التي أصبحت سعر التراب ولكن السياسيين أيضاً أصبحوا هم
 قبلها بسعر التراب أيضاً . فنتيجة لعجز السياسيين عن حل المشكلة ،
 ونتيجة لأن الموظفين وأصحاب المعاشات كانوا أول من طحتهم أزمة

الغلاء ، ونتيجة لأن العمال فوجئوا بأنهم متعطلون فإن الباب مفتوح أمام أى مجنون لكى يقدم حلولاً مجنونة . . وهكذا جاء هتلر إلى السلطة فى ألمانيا ركباً موجة الغلاء والتضخم والانهيار السياسى .

لقد أنفق العالم ٢٤٠ بليون دولار فى سنة ١٩٧٣ على تنمية استعداداته العسكرية وقواته المسلحة . وفى سنة ١٩٧٥ شهد نهاية حرب فيتنام بعد أن خسرت فيها الولايات المتحدة مائة وخمسين بليوناً من الدولارات و٥٦ ألف قتيل . والمطلوب الآن هو مواجهة جديدة ليست فى فيتنام هذه المرة ولكن فى جبهة هى بعرض العالم كله ، وبامتداد الفقر والتخلف حيثما كانا موجودين .

مشكلة التضخم :

يقول روبرت ماكنمارا فى خطابه أمام الاجتماع السنوى لصندوق النقد الدولى الذى عقد فى واشنطن فى أكتوبر عام ١٩٧٤ : إن دول ضحايا التضخم العالمى فى الأسعار سوف تكون هى الدول النامية الفقيرة . وإذا لم نتعاون جميعاً فى الحل فإن سكان هذه الدول - وعددهم يزيد على الألف مليون نسمة - سوف يتعرضون لخطر الموت جوعاً خلال السنوات العشر القادمة . . . لأن سقوط عملة واحدة رئيسية أو انهيار اقتصاد دولة واحدة كبرى سوف يجر الجميع إلى القاع .

فى الهند مثلاً سوف تمتص الزيادة فى أسعار البترول فى سنة ١٩٧٤ أكثر من ثمانمائة مليون دولار من مواردها ، وزيادة الأسعار العالمية للأسمدة

النيتروجية سوف تضيف خمسمائة مليون دولار أخرى . وزيادة أسعار الحبوب سوف تمتص مائة مليون دولار فتكون الهند في النهاية أمام ١٤٠٠ مليون دولار عبثاً إضافياً بالنقد الأجنبي في سنة واحدة !

وفي سيريلانكا شهدت سنة ١٩٧٤ زيادة في واردات الحبوب تجاوزت مائة مليون دولار ، وزيادة في أسعار الأسمدة تجاوزت أربعين مليون دولار ، وزيادة في أسعار البترول بلغت مائة مليون دولار . ولكي تزداد الأمور سوءاً فإن هذا يحدث في الوقت الذي تجمدت فيه الأسعار العالمية للشاي وهو المحصول الرئيسي الذي تصدره سيريلانكا .

تذبذب العملات :

ينقل المؤلف من الدكتور عبد المنعم القيسوني رئيس مجلس إدارة المصرف العربي الدولي قوله في مارس عام ١٩٧٤ :

« ليس من الإنصاف أن ينسب تذبذب قيمة العملات الآن إلى تدفق الأموال العربية وانتقالها من جهة إلى أخرى ، فإن السبب الرئيسي في نظري هو أنه بعد الحرب العالمية الثانية وفي الخمسينات والستينات وضع العالم الغربي بصفة خاصة ثقته الكبيرة في الدولار الأمريكي . لقد وثقوا فيه وأودعوا فيه معظم احتياطياتهم وكانت اليابان والدول النامية تفعل الشيء نفسه ، وكان الدولار الأمريكي محافظاً على قيمته برغم التدهور السريع في الميزان الحسابي الأمريكي ، لأن الدول الأخرى كانت تقبل الدولارات التي تتدفق عليها نتيجة لهذا العجز. بل إن

الولايات المتحدة كانت تتبع في بعض الأوقات سياسة أن تزيد من هذا العجز بزيادة استثماراتها في أوروبا وتشتري فيها أسهماً وسندات وأوراقاً مالية وصناعات ومشروعات كاملة بالدولارات الأمريكية نظراً لاستعداد الدول الأوروبية لقبول هذه الدولارات ، أى أنه كان في إمكانها أن تمول تقدمها الاقتصادي في أوروبا وتمول تغلغلها الاقتصادي فيها نتيجة لسبب بسيط وهو أن أوروبا كانت على استعداد لقبول الدولارات بغير حدود دون تردد ، ولما بدأت أوروبا تضيق بما يحدث وتتساءل وتعارض التغلغل الأمريكي في اقتصادياتها أخذت ترفض الاحتفاظ بالدولار وبدأت فرنسا بصفة خاصة تباع الدولار المحتفظ به في ودائعها وتشتري الذهب بدلا منه . عندئذ بدأت الولايات المتحدة تشعر بأنها عاجزة عن مواجهة هذا التطور ، فأوقفت استبدال الذهب بالدولار. وكان نتيجة هذا الإيقاف أن أصبح سعر الدولار . في الخارج ينخفض انخفاضاً كبيراً ونحن نشاهد الآن نتيجة هذا الانخفاض .

دعهم يجوعون :

هذا الشعار رفعه الدكتور جاريت هارون أستاذ علم الأحياء بجامعة كاليفورنيا الأمريكية . وهو يفسره بأن بلاد العالم الغنية تعيش الآن داخل قارب نجاة مزدحم . أما باقي الدنيا فإنها تغرق في بحر من الجوع . ولو سمح أصحاب قارب النجاة للآخرين بالتشبث بالقارب والصعود إليه فإن القارب سوف يغرق في النهاية بكل من فيه .

ويقول الذين اعتنقوا هذا الشعار إن الولايات المتحدة الأمريكية وحدها تأكل ٣٥٪ من الغذاء المتاح في العالم في حين أن سكانها لا يتجاوزون ستة في المائة من سكان العالم . وما لم تقرر الولايات المتحدة أن تجعل المعونة مشروطة بالعمل على منع النمو السكاني فإن الذين تنقذ حياتهم الآن سوف يكون ثمنهم هو خسارة عدد أكبر من الأحياء في الأجيال التالية .

ويقول الدكتور بادوك : إذا توقفتنا جميعاً كأمرليكين عن أكل اللحوم فإننا نستطيع أن نساعد ثمانمائة مليون جائع . ولكن حينما نرى سكان العالم يتضخمون بنسبة تسعين مليوناً كل سنة فلا بد أن نتساءل ماذا سيحدث بعد تسع سنوات ؟

لقد تطرف الدكتور بواهر بلخ الأستاذ بجامعة ستانفورد ومؤلف كتاب « قبلة السكان » فنصح بتخزين الطعام والمياه والملابس « لأن الجائعين في هذه الأيام يملكون أسلحة ذرية » ولكن مستر روبرت ماكنمارا رئيس البنك الدولي رد على ذلك بقوله : « إن هذا التفكير خاطئ فنياً . . . يمثل ما هو كرية ومنبوذ أخلاقياً . . . » .

وللبترول أيضاً مشاكله :

إن البلاد النامية المصدرة للبترول تواجه بصفة أساسية ثلاث مشكلات

هي :

أولاً : تحقيق التنمية الاقتصادية في مختلف المجالات .

ثانياً : العمل على منع انخفاض أسعار البترول بل العمل على رفعها على النحو الذى ترتفع به أسعار المواد الأخرى المصنعة .

ثالثاً : استثمار الفوائض البترولية والمحافظة عليها .

لقد عمدت الشركات الكبرى المستخرجة للبترول إلى إيجاد نظام السعر المعلن ، لتحسب على أساسه حصة البلاد المضيفة دون أن تلزم نفسها باطلاع حكومات هذه البلاد على حقيقة حساباتها . ومعنى ذلك أن أسعار البترول الخام أصبحت أسعاراً إدارية أكثر منها أسعاراً تنافسية تحكمها قوى السوق . ومن البديهي أن هذه الشركات الاحتكارية كانت تجد سندها القوي دائماً في حكوماتها وهو ما يتضح مثلاً مما أعلنه وزير الخزانة الأمريكى في منتصف سنة ١٩٧٢ من أن على الولايات المتحدة الأمريكية أن تكون أكثر صلابة في معاملة البلاد المصدرة للبترول ، وأن تفهم هذه الحكومات أنها لا تتفاوض مع شركات بل مع الولايات المتحدة نفسها .

ومع ذلك ارتفعت أسعار النفط بالرغم من هذا التصريح وغيره من التصريحات العنيفة . فقد ارتفع سعر البرميل من ١,٢ دولار إلى ستة دولارات في ١٦ أكتوبر عام ١٩٧٣ وإلى أكثر من ١١ دولاراً في ديسمبر عام ١٩٧٣ .

ونتيجة لهذا الارتفاع بلغ دخل دول الأوبك من البترول في سنة ١٩٧٤-١١٢ مليار دولار مقابل ٢٢,٧ مليار دولار في سنة ١٩٧٣ وقد تكون لدى هذه الدول فائض بلغ ٦٠ مليار دولار أى بواقع ١٦٤ مليون

دولاريومياً وبواقع ٦.٨ ملايين دولار في كل ساعة .

وقد قالت مجلة الايكونومست إن دول الأوبك يمكنها أن تشتري كل الشركات المساهمة في العالم خلال ١٥.٦ سنة بالسعر الحالي لأسهمها ، وشراء كل أسهم الشركات التي تتداول في بورصة نيويورك خلال ٩.٢ سنوات . وشراء الذهب الموجود في البنوك المركزية في العالم خلال ٣.٢ سنوات بسعر الأوقية ١٧٠ دولاراً وشراء كل الاستثمارات الأمريكية الموجودة في الخارج خلال ١.٨ سنة وشراء ثروة روكفلر في ٦ أيام و ١٤٪ من أسهم شركة مرسيدس في يومين .

وقد أنفقت المملكة العربية السعودية ملياري دولار على تسليح الجيش وقدمت ٥٠٠ مليون دولار للدول المواجهة من المنحة التي تعهدت بها في مؤتمر الرباط وهي ٢,٣٥ مليار دولار ، وقدمت قروضاً للدول النامية غير العربية بلغت ١,٢ مليار دولار .

وتأتى إيران في المرتبة الثانية فقد بلغت عوائدها البترولية ٢٠,٩ مليار دولار في سنة ١٩٧٤ . ولقد بلغ متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي في الكويت ١٣ ألف دولار وفي قطر ١٤ ألف دولار وفي أبوظبي ٢٤ ألف دولار .

وقد قلّرت دول الأوبك مسئوليتها الأدبية عن الدول التي تأثرت بارتفاع أسعار البترول ، وهبطت إلى فئة جديدة تعرف « بالعالم الرابع » فأعطتها خصومات في الأسعار وساعدتها في تمويل مشاريعها في التنمية بشروط سهلة .

تكتل في الناحية الأخرى :

ومن الناحية الأخرى تكتلت الدول الصناعية الكبرى المستهلكة للبترو لتقف في مواجهة منظمة الأوبك باسم وكالة الطاقة الدولية . وتضم هذه الوكالة دول السوق الأوروبية المشتركة باستثناء فرنسا كما تضم الولايات المتحدة الأمريكية وكندا واليابان وسويسرا وأستراليا ونيوزيلاندا والنرويج كمراقب . ويتمثل القصد من إقامة هذه الوكالة فيما يلي :

١ - خلق فائض مصطنع في إنتاج البترول بغرض تخفيض سعره .

٢ - إرغام بعض دول الأوبك بسبب مشكلاتها المالية على تخفيض أسعارها .

٣ - تكوين احتياطي بترولي يكفي لتغطية الاستهلاك لمدة ٦٠ يوماً في حالة الحظر .

٤ - تكوين صندوق برأس مال قدره ٢٥٠ مليار دولار لمساعدة الدول الأعضاء ، وذلك بتقديم القروض لمن تعاني عجزاً في ميزان مدفوعاتها أو تتعرض لسحب مفاجئ من قبل الدول البترولية .

وقد ذهبت الولايات المتحدة الأمريكية إلى حد التهديد باستخدام القوة في حالة وجود اختناق للاقتصاديات الغربية من قبل الدول البترولية ، ولا شك أن هذه المواجهة تقتضي من دول الأوبك :

أولاً : مزيداً من التضامن ضد أى خطر يستهدف دولة من هذه

الدول وهو ما تقرر بالفعل في مؤتمر قمة الأوبك في الجزائر في فبراير عام ١٩٧٥ .

ثانياً : برجة إنتاج البترول لإحباط محاولة الضغط على الأسعار .

وحتى الدول المتقدمة لها مشاكلها :

مشاكل هذه الدول مشاكل حضارية فإذا نظرنا إلى الولايات المتحدة الأمريكية فإننا نجد أنها قد بلغت حدًا رفيعاً من التقدم التكنولوجي وحقت تراكمًا ضخماً من رأس المال والاستثمارات ومستوى عالياً من الإنفاق القومي . ولكنها تعاني من مشكلتين هما التضخم والبطالة . لقد واجه عدد كبير من الشركات أزمات شديدة في تصريف منتجاتها فخفضت إنتاجها واستغنت عن كثير من عمالها . ويتشاءم بعض خبراء الاقتصاد فيتنبأون بأن البطالة قد تصل نسبتها قريباً إلى ٨٪ من مجموع القوى العاملة الأمريكية . وبذلك يكون هناك نحو سبعة ملايين ونصف مليون عاطل .

وعلى سبيل المثال فإن مبيعات السيارات قد انخفضت بمقدار ٢٣٪ في عام ١٩٧٤ كما انخفض دخل هذه الصناعة بمقدار ٢٥٪ وقد ترتب على ذلك طرد ٤٠٪ من العمال .

وقد تزايد عبء الضرائب حتى تضاعف تسع مرات خلال ثلاثين سنة وبلغ ٣٧٪ من الدخل القومي في عام ١٩٧٤ . وبعد أن كانت الولايات المتحدة مصدرة للبترول خلال الخمسينات أصبحت تستورد

نحو ٣,٣ مليار برميل وهو يمثل ثلث إمداداتها من البترول . ومؤدى هذا أنه لا بد للولايات المتحدة لكى تدفع مايقابل هذه الواردات من أن تنتج وتصدير ما قيمته ٢٠ ملياراً من السلع والخدمات . وما لم تنخفض أسعار البترول فإنها قد تضطر إلى تخفيض الكميات التى تستوردها منه أو تقوم بزيادة إنتاجها على حساب مخزونها .

أما عن البطالة فإن بلجيكا تعطى إعانات للمصانع التى تريد حجم العمالة بخلق فرص جديدة للعمل بها ، وتقل ألمانيا الغربية حدودها أمام العمالة التى تهاجر إليها من دول جنوب أوروبا لإحداث التوازن بين القوى العاملة الموجودة وفرص العمل المتاحة حتى إن مئات الألوف من المهاجرين يواجهون مصاعب جمة بسبب خفض أجورهم وطردهم لإحلال المواطنين محلهم فيعودون إلى بلادهم ، ولكنهم يواجهون المصاعب نفسها بلرجة أكثر حدة وعمقاً .

وتعطى فرنسا إعانات لمصانع القطاع الخاص . وقد أعطت فعلاً مائتى مليون دولار لمصانع ستروين لتسد ديونها قبل أن تندمج مع شركة بيجو مع أن شركة ستروين تأتي فى المركز الثالث بين المنشآت الصناعية من حيث حجم البطالة بين عمالها .

وتقدر مجلة إيكونومست أن نسبة البطالة فى بريطانيا سترتفع فى سنة ١٩٧٦ إلى ثلاثة أمثال ما هى عليه الآن . وفى النمسا يصرف لكل عاطل ٣٨ دولاراً فى الأسبوع وهو ما يقل كثيراً عن الحد الأدنى للأجور وهو ١٠٢

وقد بلغت نسبة البطالة في تركيا ١٥٪ من القوى العاملة ومن المتوقع أن تزايد بسبب عودة المهاجرين إليها وتحويلاتهم المالية كانت توازي حجم صادراتها في سنة ١٩٧٤ .

والموقف في إيطاليا بالغ الحرج حتى إنه إذا استمرت عودة المهاجرين أفواجاً إليها فستعرض للاتفجار . وفي أسبانيا بطالة . وفي البرتغال بطالة . وحتى اليابان بدأت البطالة تظهر فيها .

تجربة مشروع مارشال :

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية كانت جميع الدول الأوربية المتحالفة في حالة اقتصادية سيئة وبدا واضحاً في أوائل عام ١٩٤٧ أنها لن تنجو من الخراب إلا بمساعدة تأتي لها من الخارج .

وفي ٥ يوليو عام ١٩٤٧ ألقى جورج مارشال خطبته الشهيرة بجامعة هارفارد التي دعا فيها بلدان أوروبا إلى العمل المشترك لتنمية نفسها اقتصادياً ومالياً وأعلن استعداد أمريكا لمساعدتها إذا وضعت برنامجاً للإنعاش على أسس أهمها :

- ١ - ألا تكون مساعدات أمريكا لها ارتجالية متناثرة ، بل يجب أن تكون هادفة لإيجاد علاج شامل وكامل .
- ٢ - التعاون مع أية حكومة تريد أن تعمل من أجل الإنشاء والتعمير . ومعارضة أية حكومة أوهيئة تسعى إلى عرقلة الإنشاء والتعمير .
- ٣ - على كل دولة أن تقدم بياناً بما نحتاج إليه وما تستطيع أمريكا

أن تفعله لمساعدتها .

٤ - أن تضع الولايات المتحدة مشروعاً مشتركاً بضم كل دول أوروبا بمساعدة هذه الدول .

وهكذا لم يكن مشروع مارشال مجرد مسكن وإنما كان برنامجاً طويل الأجل ، وقد تضمن الأساليب والإجراءات الآتية :

(أ) زيادة إنتاج الدول المشتركة فيه عن طريق توفير الواردات اللازمة لها من معدات و سلع تموينية .

(ب) اتخاذ الإجراءات الداخلية بين الدول لإعادة الاستقرار المالى لها .

(ج) تنمية وتشجيع التعاون الاقتصادى الوثيق بين الدول المشتركة فيه وتقليل اعتمادها على التجارة الأمريكية .

وفى ١٢ أبريل عام ١٩٤٨ وافق مجلس الشيوخ الأمريكى على قانون التعاون الاقتصادى وخصص ٥,٥ مليارات دولار لهذا الغرض .

وفى ١٧ أبريل عام ١٩٤٨ اجتمع وزراء خارجية ١٦ دولة فى باريس وقرروا تكوين هيئة التعاون الاقتصادى الأوروبى ، والتمت كل دولة بأن تضع برنامجاً مدته أربع سنوات للفترة من سنة ١٩٤٨ إلى سنة ١٩٥١ والتمت منظمة التضامن الاقتصادى الأوروبى بفحص وتنسيق المشروعات الداخلية فى البرامج مع مراقبة السياسة النقدية والمالية للدول الأعضاء . وبعد انقضاء أجل المشروع زاد الإنتاج الأوروبى زيادة ملحوظة فارتفع الإنتاج الصناعى بدول أوروبا الغربية إلى ٤٠٪ فى عام ١٩٥١

عما كان عليه في سنة ١٩٣٨ وزاد حجم التبادل التجاري بين دول أوروبا الغربية بنسبة ٣٥٪ وزادت صادرات هذه الدول إلى العالم الخارجي بنسبة ١٠٪ .

المشروع العربي للتنمية :

إذا نظرنا إلى فكرة مشروع مارشال فإننا نرى أن الولايات المتحدة لم تقصد بها فائدة حلقائها فقط ، بل كانت تقصد أيضاً مصلحتها ، ويكفي أن حجم صادرات الولايات المتحدة بلغ في سنة ١٩٤٧ حوالي ٢٠ مليار دولار مع أن حجم وارداتها لم يتجاوز ٨,٥ مليارات دولار مما يوجب عليها أن تمد يد العون لهذه الدول لتظل قادرة على التعامل معها .

وعلى غرار ما فعلت أمريكا فإنه يجب على الدول المصدرة للبترول تقديم المساعدات أو القروض إلى الدول المتخلفة في إطار صندوق خاص للتنمية .

ويرى المؤلف أن يعمل الصندوق على تحقيق أغراضه بالوسائل الآتية :

- (١) خلق ميادين جديدة للاستثمار في الدول الأعضاء من أجل تحقيق أقصى معدل للتنمية بها .
- (ب) العمل على توجيه رؤوس الأموال إلى الاستثمار في المشروعات التي تفيد منها الدول المشتركة .
- (ج) إعداد الدراسات الشاملة عن المشروعات الإنمائية في الدول

المشاركة في الصندوق وتوفير الفرص اللازمة لتنفيذها .

(د) تقديم الخدمات الاستشارية وتقديم الخبراء اللّازمين وتنظيم تبادلهم بين الدول الأعضاء .

(هـ) تنسيق وتمويل برامج المعونة الفنية التي تقدمها المنظمات العالمية ، بعد مراجعتها بواسطة مجموعة البنوك التي سيتم تمويل المشروعات من خلالها .

(و) تطوير وسائل الإنتاج وتوفير إمكانياتها المادية والفنية وكذلك العمل على تنمية المهارات الفنية والإدارية .

ولضمان الأموال المستثمرة والمقرضة ينص المؤلف على أن تتم من خلال نحو ١٠٤ من البنوك العالمية الرئيسية تمثل الدول النامية والمتقدمة وهي معروفة على المستوى العالمي ومن خلال البنك الدولي بصفة مباشرة .

ثم للكاتب تعليق . .

لقد صدر هذا الكتاب كما صدر غيره من الكتب باللغة العربية عن دار نشر عربية . وفي رأيي أنه - لكي يحدث أثره المطلوب - يجب أن يترجم إلى الإنجليزية والفرنسية وأن ينشر على العالم الأوربي والأمريكي . فالموضوع ليس محلياً ولا عربياً فقط - كما يبدو لأول وهلة - وإنما هو يهم جمهرة المستثمرين من ناحية ، وجمهرة الدول النامية عربية وآسيوية وأفريقية من ناحية أخرى .

وحتى أكون صريحاً في تعليق فياني أقولها كلمة لوجه الحق وهي أن

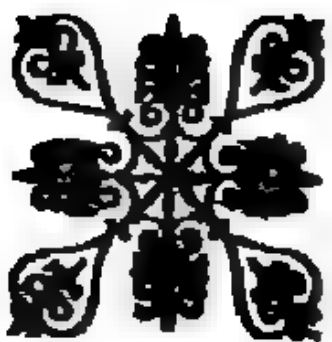
المستثمر العربي يتردد في التعامل بأمواله مع أخيه العربي بطريق مباشر لأنه لا يثق في معلوماته التكنولوجية وإنما يثق في وسيط أجنبي يأخذ الأموال من صاحب المال بشروط مجزية ويستثمرها عند من يحتاج إليها بعد دراسة متعمقة .

إن عقدة الخواجة « تمنع كثيرين من قول ما قلت ، ولكنني أرى مجالات الاستثمار في حاجة إلى الأموال ، والأموال جاهزة ولكن المجالين في حاجة إلى مأذون « والمأذون في هذه المرة « خواجة » .

لقد أطلق سيد مرعى صرخته في كتاب ، ولم تكن الصرخة هتافاً وإنما كانت أرقاماً وحقائق ومؤتمرات ونتائج بطريق القياس ألم أقل لك من أول الأمر يا عزيزي القارئ إن الكتاب حاد العبارة ؟

التعاون الاقتصادي

بين الدول العربية



نحن الآن في مستهل عام ١٩٧٦ ، وقد اشتدت قبضة الدول الأوربية على تجارتها الخارجية بعد السوق الأوربية المشتركة ، وغيّرت أمريكا سياستها بعد تدهور الدولار ، فوضعت قيوداً كثيرة على حرية التجارة وحرية النقد . وأوروبا وأمريكا واليابان ترسل وفوداً بعد وفود من رجال الأعمال ليتعرفوا على أذواق المستهلكين في العالم العربي ، وعلى قنراتهم الشرائية ومقتضيات يثاتهم وأجوائهم ومهنهم ، على حين يجلس العرب وراء انطباعات تراكت بفعل السنين ، وخبرات تجمّدت فأصبحت قيوداً على حرية التفكير .

لقد أصبح الأمر يقتضى من جانبنا موقفاً أكثر واقعية وأعمق أثراً لأسباب خمسة استجدت وهى :

١ - اتساع الفجوة بين معدلات النمو الحقيقية للإنتاج في الدول الغربية والدول العربية نتيجة تطوير الأساليب .

٢ - اتجاه معدل التبادل التجارى لصالح الدول الأولى ، الدول الغربية ، إذ أن سلعها الإنتاجية مصنّعة بالطبع ، وسلعها الاستهلاكية مصنّعة بالكامل أو في الأقل القليل نصف مصنّعة .

٣ - زيادة قوة الاتحادات والتكتلات الاقتصادية بين الدول الأولى وتطوير أساليب التجارة الخارجية استيراداً وتصديراً ، من أسلوب التجارة الحرة ، إلى أسلوب الحماية والتوجيه ، مع تقييد حركة المدفوعات

الدولية بالرقابة على النقد ، ورفع أسعار الفائدة ، وعقد الاتفاقات الثنائية والمتعددة الأطراف ، ومنح التسهيلات الائتمانية .

٤ - اشتراط السداد بعملات معينة أو في فترات زمنية محددة مما قد يجعله غير مناسب لإمكانيات الدول العربية خصوصاً وأن موازين مدفوعاتها قد تتسم بالعجز .

٥ - زيادة تحدى القوى الاستعمارية والعلو الصهيوني ورسمه لسياسات بعيدة المدى تستهدف القضاء على اقتصاديات الوطن العربي أو استزافها .

العواطف والمصالح :

إن النوايا الطيبة ، والآمال العريضة ، والخطب الرنانة ، لم تعد تصلح لتحقيق التعاون بين الدول العربية في مواجهة هذه العوامل المتقدمة ، فلا بد أن تحل المصالح في البحث محل العواطف ، والأرقام محل الخطب والإمكانيات محل التمنيات . ولا بد أن يجلس الخبراء دائماً مع السياسيين . إن من الظلم أن نطلب من دولة عربية أن تفضل إنتاج شقيقها ولو كان أسوأ كثيراً في النوع ، وأغلى كثيراً في الثمن ، من سلع أوروبا . ومن الخيال أن نطالب سوقاً مستهلكة بأن تنتظر الطعام من دولة عربية ولو كان لا يجد سبيله إلى ناقلته إلا بعد أشهر . ومن المبالغة أن نلوم بلداً عربياً توفف عن تزويد بلد شقيق بالصادرات أو بالمال لأن الميزان التجارى بينهما تراكم فيه الأرصدة المدينة دون دفع .

إن بعض مصدري المصاحف إلى شمال أفريقيا لا يعرفون حتى الآن أن القراء هناك متعودون على كتابة مختلفة للقرآن . ومتجى السجائر قد يصدرونها دون إعلان عنها في البلد المستورد جهلاً منهم بأن المدخن يستمد من صورتها الذهنية أضعاف ما يستمد من جودة تبغها . وصنّاع الأحذية يصدرون الفائض لديهم إلى الأسواق العربية ولو لم يكن مناسباً لها ، فهم قد يرسلونها برباط إلى بلاد حارة يفضل أهلها الحذاء المكشوف به بالأستك « ليسهل خلعه عند الصلاة .

إن معظم الأسواق العربية مفتوح للسلع الأمريكية والأوربية واليابانية . وعلى السلع العربية أن تسمو إلى ما يقرب من مستوى سواها إذا أرادت الفوز بالمستهلكين في هذه الأسواق .

اتفاقية الوحدة الاقتصادية :

لقد بذلت الجامعة العربية جهوداً متصلة حتى تم عقد اتفاقية الوحدة الاقتصادية العربية في عام ١٩٦٤ ، وحتى عام ١٩٧٤ وحجم التبادل التجاري بين الدول العربية لم يزد خلال هذه السنوات العشر إلا قليلاً . فإذا قارنا هذه الزيادة الضئيلة بالزيادة الملحوظة في حجم التجارة العالمية كان علينا أن نتواري من الكسوف والخجل .

ذلك وما تزال دول أوربا - والعربية منها بوجه خاص - تحتل المكانة الأولى في تجارتنا الخارجية : فأكثر من ٧٠٪ من صادراتنا وأكثر من ٦٠٪ من وارداتنا يتركز في عشر دول على النحو التالي :

الدول المصدرة إليها :

نسبة الصادرات إليها في سنة ١٩٧٠ من إجمالي صادرات الدول العربية :

الدولة

إيطاليا ١٥,٦٩

فرنسا ١٤,٣١

ألمانيا الغربية ٨,٠٢

المملكة المتحدة ٧,٦٢

اليابان ٦,٧٩

هولندا ٦,٢٠

الاتحاد السوفيتي ٤,٧٩

أسبانيا ٣,١٨

بلجيكا ولوكسمبرج ٢,٢٦

الولايات المتحدة ١,٧١

الإجمالي = ٧٠,٥٧ %

الدول المستورد منها :

نسبة المستورد منها في سنة ١٩٧٠ إلى واردات الدول العربية :

الدولة

فرنسا ١٣,٨٣

الولايات المتحدة ٩,١٢

المملكة المتحدة ٨,٣٩

ألمانيا الغربية ٨,٧٨

إيطاليا ٦,٦٩

اليابان ٥,٢١

الاتحاد السوفيتي ٥,٠٤

الهند ٢,٨٠

هولندا ٢,٤٧

سويسرا ٢,٤٢

الإجمالي = ٦٣.٧٥ %

ومعنى هذا أن أحسن دولتين في التبادل التجارى مع العالم العربى هما إيطاليا وفرنسا .

نصيب العالم العربي من تجارته الخارجية

أعدت الأمانة العامة لجامعة الدول العربية في فبراير ١٩٧٣ بيانات إحصائية عن تجارة العالم العربي في عام ١٩٧٠ ، أما سنوات ١٩٧١ و ١٩٧٢ و ١٩٧٣ فلا نعرف حتى الآن عن بياناتها شيئاً . وكيف نتصرف والبيانات هي روح التخطيط والتنفيذ والمتابعة وتقييم الأداء !

مهما يكن من شيء فإنه يتضح من أرقام سنة ١٩٧٠ أن صادرات الدول العربية كانت ٩٤٤٩ مليون دولار تمثل ٣,٤٪ من إجمالي قيمة الصادرات العالمية . وأن واردات الدول العربية ٧٧٨١ مليون دولار تمثل ٢,٦٪ من إجمالي واردات العالم . ومعنى هذا أن الدول العربية في موقف ممتاز حيث تصدر أكثر مما تستورد فتحقق فائضاً في ميزانها التجاري يعز على كثير من الدول المتقدمة .

ومع هذه النتيجة العامة فإن تبادل العالم العربي مع بعض الدول الأخرى يحقق لصالحه فائضاً ومع البعض الآخر عجزاً . ومن النوع الأول : إيطاليا وكوريا الجنوبية وهولندا وفرنسا واليابان وأسبانيا وألمانيا الغربية . ومن النوع الثاني : الولايات المتحدة وسويسرا والهند ورومانيا والصين الشعبية والسويد وأستراليا وإنجلترا .

والموقف يتحسن بصفة عامة لصالح الدول العربية . فقد كان متوسط

قيمة الصادرات العربية خلال الفترة من ١٩٦٥ إلى ١٩٦٨ ٣,١٪ من إجمالي الصادرات العالمية فأصبح ٣,٤٪ في سنة ١٩٧٠ - كما قدمنا - ومع ذلك بقيت الواردات ٢,٦٪ كما كانت خلال الفترة الأولى . وستكون الصورة أكثر إشراقاً كلما تغيرت نوعية الصادرات من خامات إلى سلع نصف مصنعة ، ثم من هذه إلى مصنعة بالكامل . فما يزال البترول يمثل نحو ٧٠٪ من إجمالي الصادرات العربية . والقطن الخام نحو ٧٪ والأرز نحو ١٪ على حين انخفضت الصادرات العربية من غزل القطن ونسجه من ١,٥٩٪ في عام ١٩٦٨ إلى ١,٥٣٪ في عام ١٩٧٠ والسجائر من ٤٢٪ إلى ٢٠٪ .

وتدل إحصاءات الأمانة العامة على أن حجم التبادل التجاري بين الدول العربية كان ٦,٩٪ عام ١٩٦٩ فأصبح ٧,٦٪ في عام ١٩٧٠ ولم يزد نصيب الدول العربية من إجمالي الصادرات العربية إلا من ٥,٦٪ في سنة ١٩٦٩ إلى ٦,١٪ في سنة ١٩٧٠ ، ولم يزد نصيبها من إجمالي الواردات العربية إلا من ٨,٦٪ في عام ١٩٦٩ إلى ٩,٦٪ في عام ١٩٧٠ . وما يستوقف النظر أن النسبة المئوية لصادرات الدول العربية إلى لبنان قد انخفضت من ١٪ في سنة ١٩٦٩ إلى ٨٨٪ في سنة ١٩٧٠ . وأن صادرات لبنان إليها قد ارتفعت في الوقت نفسه من ٢,٤٤٪ إلى ٢,٧٥٪ . وكذلك زادت صادرات الكويت من ٥٢٪ إلى ٦١٪ ونقصت وارداته من ٧٠٪ إلى ٣٢٪ على حين زادت نسبة صادرات مصر من ٤٦٪ إلى ٥٠٪ وزادت وارداتها من ٩٦٪ إلى ١,٠٨٪ .

دلالة هذه الأرقام :

إن العالم العربى ينقسم اليوم أساساً إلى منطقتين كبيرتين كما قلت فى مقال سابق فى العربى إحداهما : زراعية تتألف من (مصر وسوريا والسودان وتونس والمغرب والأردن) .

والأخرى : بترولية وتضم (السعودية والكويت وبلاد الخليج والعراق وليبيا والجزائر) .

وهذا لا يمنع من وجود البترول فى المنطقة الزراعية او العكس ، ولكن الصفة الغالبة تبقى كما قدّمت .

وكثافة السكان فى البلاد الزراعية أكبر منها فى البلاد البترولية على عكس مستوى الدخل .

يترتب على هذا أن البلاد التى يرتفع فيها الدخل تزيد فيها التطلعات إلى الاستهلاك لتحقيق حياة أفضل واستخدام سلع أجود والاستمتاع بخدمات أحسن ، فتتجه إلى السلع والخدمات الأوربية والأمريكية واليابانية . والدول التى ينخفض فيها الدخل تزيد فيها التطلعات إلى التصنيع فتتجه إلى حيث تجد الآلات المنتجة وهذه غير موجودة فى العالم العربى .

ما العمل إذن ؟ إن العمل مرسوم فى اتفاقية الوحدة الاقتصادية العربية وهو :

١ - تحرير التجارة بين البلاد الأعضاء توطئة لإنشاء اتحاد جمركى بينها

٢ - حرية انتقال الأشخاص ورءوس الأموال .

٣ - حرية التملك والإيصاء والإرث .

٤ - توحيد أو تنسيق مختلف التشريعات الاقتصادية والاجتماعية

اللازمة للتكامل الاقتصادي .

٥ - تنسيق الخطط الاقتصادية بما يكفل استثمار الموارد استثماراً

أوفى ، وبما ينهض بالصناعة والزراعة وشئون المواصلات .

وقد اجتمع مجلس الوحدة في شهر يوليو عام ١٩٧٣ في القاهرة وأصدر

توصيات منها :

١ - تنسيق الخطط الاقتصادية في الدول الأعضاء والسير

بها جنباً إلى جنب مع تحرير التجارة بينها .

٢ - تيسير العضوية بالسوق العربية المشتركة بحيث يقوم الأمين

العام لمجلس الوحدة بوضع أسس متدرجة للانتساب لها .

٣ - تصفية الاستثناءات والقيود المتبقية والمفروضة على التبادل

التجاري بين الدول الأعضاء .

٤ - دراسة إمكانيات إقامة اتحاد عربي للمدفوعات ، وتخصيص

حصص متزايدة من النقد الحر في كل دولة عربية للاستيراد من الدول

الأعضاء .

وإننا لنتمنى أن توضع هذه القرارات موضع التنفيذ خلال السنوات القادمة

التي نرجو أن تشهد انضمام النصف الآخر من الدول العربية إلى الاتفاقية

أو في القليل توقف المقاطعات الاقتصادية بين بعض الشقيقات .

البترول وسيلة التنمية :

يقدر المخزون من البترول خارج البلاد الشيوعية بنحو ٥٠٠ بليون برميل . ومن هذه الكمية ٣٠٠ بليون في العالم العربي وحده ! ولكن هذه الحقيقة هي التي تدعو الشركات الأمريكية وغيرها إلى أن توجه ٩٥٪ من عمليات بحثها عن البترول إلى خارج الشرق الأوسط . وإنها الآن نشيطة في أندونيسيا وأستراليا والشواطئ الكندية والأمريكية وبحر الشمال ، ويقتصر عملها في الشرق الأوسط على زيادة المستخرج من الآبار المكتشفة . ذلك أن أمريكا بدأت تحس بنقص الطاقة عندها ، وهي لا تريد أن تعتمد اعتماداً كلياً في تعويض النقص على الشرق الأوسط ، فلو ظل الحال على ما هو عليه الآن فالمقدر أن الولايات المتحدة ستحتاج في سنة ١٩٨٠ إلى استيراد بين ثمانية ملايين وأحد عشر مليون برميل يومياً من الشرق الأوسط .

ويكفي أن تتوقف دولة من الدول العربية الكبرى المنتجة للبترول وهي السعودية وإيران والعراق واتحاد إمارات الخليج والكويت وليبيا عن تزويد أمريكا بالبترول لكي تسبب لها أزمة الطاقة ، ويكفي أن تتوقف دولتان لإحداث فزع في الصناعة الأمريكية .

والمقدر أن إنتاج البترول في العالم العربي سيصل في سنة ١٩٧٥ إلى

ما يلي : -

الإنتاج بآلاف البراميل يومياً	الدخل بـبلايين الدولارات سنوياً	
السعودية	٨٥٠٠	٥,٤
الكويت	٣٥٠٠	٢,٢
العراق	١٩٠٠	١,٢
أبو ظبي	٢٣٠٠	١,٥
الإمارات الأخرى	١٨٠٠	١,٠
ليبيا	٢٢٠٠	٢,٠
الجزائر	١٢٠٠	١,١
	٢١٤٠٠	١٤,٤

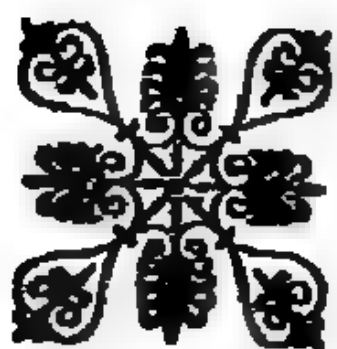
هذا على أساس عدم ارتفاع السعر وخصوصاً بعد تدهور الدولار .
والمقدر أن الإنتاج سيصل في سنة ١٩٨٠ إلى ما يلي :

الإنتاج بآلاف البراميل يومياً	الدخل بـبلايين الدولارات سنوياً	
السعودية	٢٠,٠٠٠	٢٥,٦
الكويت	٤,٠٠٠	٥,٠
العراق	٥,٠٠٠	٦,٤
أبو ظبي	٤,٠٠٠	٥,٠
الإمارات الأخرى	٢,٠٠٠	٣,٢
ليبيا	٢,٠٠٠	٣,١
الجزائر	١,٥٠٠	٢,٣
	٣٨,٥٠٠	٥٠,٦

وهذا أيضاً على أساس أن منظمة (أوبيك) سوف لا تطالب برفع
السعر كنتيجة لتخفيض سعر الدولار . . .
فإذا كان هذا هكذا فهلا فكرت الدول المنتجة للبتروول في تخصيص
جزء من دخلها للاستثمار في العالم العربي ؟ هلا فكرت في إنشاء بنك عربي
للتنمية ؟ وهلا فكرت الدول الزراعية في تقديم الضمانات الكفيلة بالحفاظ
على رءوس الأموال العربية المستثمرة فيها وياعطائها عائداً مجزياً ؟ _
كفى كلاماً . . . ولنجعل التكامل الاقتصادي مبدأً تجاريّاً لا دعوة عاطفية .

في عصير الذرة وغزو الفضلاء

تتغلب المعرفة على الخبرة
ويصطدم المبدأ بالسؤال



أول المعرفة الإدراك ، والإدراك يأتي من بوابات الحس . فإذا امتزج الحس بالتجربة أصبح معلومة . ومن المعلومات تتكون المعرفة .

المعرفة والثقافة :

الحواس تتلقى المعلومات فتكون المعرفة ، والمعلومات تتفاعل مع الملكات فتكون الثقافة .

إن من الفلاسفة من يعرف كثيراً من المعلومات ولذلك يقدر على تحليل كثير من الظواهر العلمية ، ولكن معلوماته تبقى في استقلالها عنه طاقة فوق ذهنه فلا تتفاعل معه .

ومن الأميين من لهم فضل كبير على البشرية مثل « محمد » صلى الله عليه وسلم ، ومنهم من ساد في قومه مثل عبد الحميد شومان (مؤسس البنك العربي ورئيس مجلس إدارته) ، ومنهم من حقق لنفسه خيراً كثيراً مثل بعض التجار .

إن المعرفة كم والثقافة كيف . ولا تصبح المعرفة ثقافة إلا بعد أن تتكيف مع استعدادات الشخص وظروف البيئة . فالمعرفة من أكبر أدوات الثقافة ، ولكنها ليست مرادفاً . ذو المعرفة جامع معلومات ، والمتقف متوازن العقل يجيد الحكم على الأشياء ، ويحسن استخلاص النتائج منها . إن عنده استعداداً ذهنياً لانتقاء أحسن الحلول من بين البدائل .

وانسياقاً وراء هذا المعنى أقول إن الفن ثقافة قبل أن يكون معرفة
فالدكتور الحفنى كان عالماً موسيقياً ، ولكنه لم يكن موسيقياً مثل محمد
عبد الوهاب . وييكاسو وصلاح طاهر وبيار صادق لا يحكمون عقولهم
في رسم اللوحات قبل أن يحكموا أمرجتهم . والنحات الذى نحت تمثال
(رياض الصلح) في بيروت لم يخرجه على هذا النحو كنتيجة حتمية لبحث
علمي ، وإنما أخرجه من وحي انفعال فني طارئ . وعبد السلام شريف
(مدير معهد التلوق الفني بالقاهرة) انتقد زخرفة شارع الهرم وبرر انتقاده
بأن القيشاني لا يستخدم إلا في حمام أو عند شربتي ، وهو اتجاه فني وليس
بحثاً علمياً .

الخلاصة أن الثقافة غير المعرفة . . وإن كان الفصل بينهما صعباً
كما رأينا .

المعرفة والسلوك :

والمعرفة غير السلوك . فالمعرفة معلومات يغذى بعضها بعضاً . وهي
مقدمات عقلية تؤدي إلى نتائج منطقية . أما السلوك فهو نزوع : قد يكتبه
العقل بعض الوقت أو يخفف منه ، ولكن النزوع يظل مستكناً في اللاشعور
يبحث عن فرصة للانطلاق . ومنى انطلق ترك للعقل أن يبرر تصرفه
فيختلق له المسوغات لتصلح أسباباً .

إن السلوك هو الشجاعة أو الجبن . هو الكرم أو البخل . هو الرزانة
أو الحمق . ولكن المعرفة هي التي تكتب النجاح للعالم في معمله ، وللفيلسوف

في بحثه ، ولعالم القضاء في إطلاق مركبته .

ومعظم القادة ينجحون بالسلوك أكثر مما ينجحون بالمعرفة ، فتابلين وهتلر وموسوليني وستالين ومصطفى كامل وسعد زغلول ورياض الصلح وجمال عبد الناصر لم يكونوا أعلم أقوامهم وإنما كانت شجاعتهم هي التي جعلت منهم قادة . ولعل عبد الخالق ثروت وإسماعيل صدقي وعلى ماهر كانوا أعلم من سعد زغلول ، ولكنه تفوق عليهم لأنه كان أكثر منهم وطنية وشجاعة .

على أن كلا من المعرفة والسلوك لا غنى له عن الآخر . فالمعرفة لا تستغنى عن السلوك ، لأنه هو الذي يصوبها نحو ما تريد ، وهو الذي يكفيها ليلائم بينها وبين أهدافها . وكذلك لا يستغنى السلوك عن المعرفة . فالسلوك من غيرها طيش ، بل هو انفعال حيواني يصدر عن غريزة دون أن يأخذ جرعة من العقل تؤصله وتحدد مساره .

وإذا كانت المعرفة بطبيعتها موضوعية تقوم على قواعد ثابتة ، فإن السلوك ذاتي يتقلب بتقلب الظروف والملايسات .

إن المعرفة سكون والسلوك حركة . ولذلك لا تتغير المعرفة بتغير الأحداث . على حين تفرض الأحداث نفسها على السلوك . وهذا القول نفسه هو من قضايا المعرفة لأنه ينبثق من منطقها . وما دام كذلك فهو قابل للتأييد والتنفيذ ، وهذه القابلية تجعل المعرفة مرتبة تحتكم إلى العقل ولا تستبد باتجاهها كالسلوك حين يصدر عن انفعال .

المعرفة والمعطيات :

إن المعطيات تصل إلى من يستقبلها عن طريق السمع أو البصر أو الشم أو الذوق أو اللمس أو عن طريق اثنين أو أكثر منها . وهي في حاجة إلى الفهم لكي تتفاعل مع التجربة فتتحول إلى معرفة . وقديماً قال « الجاحظ » في وصف إنسان غبي :

يسمع غير ما قيل
ويفهم غير ما سمع
ويكتب غير ما فهم
ويقرأ غير ما كتب

إن المعرفة الحقة تقتضي التدقيق في استقبال المعطيات ، وتستلزم فحصها وتقليبها ومقارنتها بعضها ببعض : القديم منها والجديد ، قبل ضمها إلى حصيلة المعارف التي هي رأس مال المفكر .

والإنسان الذي لا يشبع من المعرفة تزداد معارفه بمضي الزمن فتزداد قدرته على استيعاب كل جديد لأن نسبة ذكائه المكتسب تتعاظم بتعاظم المعارف التي تكونه فيقل الوقت الضروري لقراءة كتاب أو حل مشكلة ، وبذلك تتسع إحاطة الإنسان بالأشياء شيئاً فشيئاً في متوالية هندسية .

وبما أن المعطيات تحتل الصدق والكذب فإن على مستقبلها أن يستوثق من صدقها بالرجوع إلى مصدر آخر على الأقل لا علاقة له بالمصدر الذي تلقاها عنه . إن مرسل المعطيات يتأثر ببيئته ومزاجه ومصلحته دون

أن يشعر ، فهو في حديثه أو كتابته موضوعياً بحثاً . وأقصى ما نتظره منه أن يتمتع بمرتبة عالية من التجرد .

ومن الناحية الأخرى قد لا أذهب بعيداً إذا قلت إن المعطيات لا تترك بالضرورة نفس المحتوى الذى أراده مرسلها ما دام مفهومها النهائى يتوقف على ثقافة من يستقبلها ، فهى قد تتطور فى معناها بمجرد أن تنتقل من شخص إلى شخص .

لقد قال علماء الإدارة : إن المدير لا يستطيع أن يعتمد اعتماداً كلياً على التقارير التى تصله من مرءوسيه لأنها تتلون بلون كل منهم شاء أو لم يشأ ، فعليه - لكى يسمع ويرى بنفسه - أن يتجول فى منشأته وأن يحتك بالعاملين وبالجمهور ليعرف « الواقع » .

ولكننا نعود فنقول إن المدير يترجم ما يسمعه وما يراه فى ضوء تجاربه الشخصية وهى غير محايدة ، فحكمه لا يمكن أن يكون مضبوطاً وهو يقيسه بمسطرة هذه التجارب .

وبالمثل لا يستطيع المرء أن يثق فى المنطق وحده ، فالمنطق صناعة تحق الحق وتبطله ، والعبرة فى النهاية بمهارة المنطق . وكثيراً ما يستمع القاضى لوكيل النيابة فيقتنع بأن المتهم مجرم ، ثم يستمع للمحامى عنه فيقتنع بأن المتهم برىء ، وقد يحكم فى النهاية عن انطباع يستريح له ضميره لا عن معرفة تتفق مع الحقيقة .

بين العلم والخبرة :

تلقينا ونحن شباب أول درس من أستاذنا وهو أن مهمة الجامعة هي أن تعلمنا كيف نتعلم ، فنحن نتلقى العلم فيها ولكننا نحتاج في تطبيقه إلى التجربة . وخرج الطبيب فوجد أنه يفتح الدمى فيمتلئ بعد ذلك بالصيد ، وخرج المهندس فوجد أنه يقيم الحائط فلا يلبث أن يميل وخرج التجارى فلم يدر إن كان الاعتماد الذى لا رجوع فيه يفتح بمفتاح أو بريقة إلى بنك آخر .

لقد وجد الجميع أن ما قاله الأساتذة صحيح ، فقد قدم العلم لهم قواعد عامة تصح فى مجموع الحالات ولا تصح فى جميعها ، وعلى كل منهم أن يطور القاعدة ويطرقها فى ضوء تجاربه قبل أن يعملها لتلائم كل حالة بخصوصها .

وانطلاقاً من هذا المفهوم طورت المعاهد برامجها وأفسحت فى وقت الدراسة للمعمل وللورشة والمشرحة ، واشترطت مجامع المحاسبين أن يتدرب الطالب ثلاث سنوات عند أحد المحاسبين المجازين ، ومجامع الإعلان أن يتدرب فى إحدى وكالات الإعلان المعتمدة . . وهكذا . بل اتجهت بعض الجامعات اتجاهاً عملياً فظهرت فى أمريكا كلية الأعمال (Faculty of Business) وظهرت فى مصر جامعة حلوان التطبيقية .

ثم تواضع الناس على التفرقة بين رجل القانون والمحامى ، وبين أستاذ الإدارة ورجل الأعمال ، وبين أستاذ التربية والمربي . يريدون بذلك

أن الأوائل علماء والآخرين ممارسون .

وإن أنس فلسف أنسى بحثاً اجتماعياً قام به مركز علمي في القاهرة فوجد أستاذاً كبيراً حاصلاً على الدكتوراه من أمريكا في محاربة الشواذ طلق امرأته الأولى لأنه كان يعد رءوس الثوم في المطبخ فوجد واحدة ناقصة . وطلق امرأته الثانية لأنه كان قد عاقب ابنته منها بالوقوف إلى جانب الحائط ثلاث ساعات مرفوعة اليدين وانصرف إلى عمله ثم تعمد الرجوع قبل انتهاء مدة العقوبة فوجد أمها قد أفرجت عنها بعد أن رأت إعياءها . ووجد المركز في هذا البحث أن أحد أساتذة التربية قد فشل فشلاً تاماً في تربية أبنائه الثلاثة فأكبرهم رسب ثلاث مرات في الشهادة الإعدادية ، والثانية مهتره الشخصية ، والثالث ناجح لأنه كما قال تاجر على تعاليم والده . والواقع أن العلم هو حصيلة خبرات كثيرة انصبت آخر الأمر في قواعد ، ولذلك قالوا إن القاعدة الصحيحة هي التي تصح عند التطبيق (Good Theory is good Practice) ولكن العلم يبقى مع ذلك في برجه العاجي ما لم يتفاعل مع التجربة المتجددة ليصبح خبرة .

وهنا يجب التفرقة بين العلوم الطبيعية كالحساب ، والعلوم السلوكية كالاقتصاد ، فالأولى تقرر قواعد مضبوطة تقول : إننا إذا أدركنا آلة بسرعة كذا في الساعة لمدة كذا ساعات فإنها تخرج لنا في آخر الأمر كذا متراً من القماش . على حين تقرر الثانية اتجاهات تقريبية تقول : إننا إذا رفعنا ثمن السلعة أو الخدمة فإن من شأن الطلب عليها أن ينخفض . وتأسيساً على هذا تبدو الحاجة ملحة إلى العلم في الحالة الأولى ، وتبدو

الحاجة ملحة إلى الخبرة في الحالة الثانية لأن الضبط يستغنى بنفسه إلى حد كبير عن التجربة ، والتقريب لا يجد بداً في سد نقصه من الاعتماد على بصيرة الخبرة .

لقد بقيت الخبرة مقدمة إذن على العلم ، حتى جاء عصر الذرة وغزو الفضاء وهو عصر لم يكن استمراراً لما سبقه من عضور ، وإنما أصبح حضارة مستقلة متقدمة ، أنشأها العلم ولم يكن للخبرة فيها نصيب كبير .

لقد انتقلت البشرية من عصر الطائرة إلى عصر الصاروخ فوصلت أخيراً إلى القمر ، وهكذا أصبح الوالد عاجزاً عن أن يتابع ابنه لينقذه بخبرته . ولذلك انعقد أخيراً مؤتمر للهيبيين في إحدى العواصم الأوربية ، فأوصى الأبناء بأن يهتموا بتعليم آبائهم ليجدوا جسراً من التفاهم بين الجيلين . وليس أدل من هذا على انتصار العلم على الخبرة .

بين المبدأ والسلوك :

ولما انتصر العلم بترتيب النتائج على المقدمات بدا على الناس عزوف عن التسليم بمبادئ الأخلاق إلا إذا كان لها مبرر واضح من المصلحة الفعلية ، فاصطدمت الأرقام بالغيبيات ، وتحدى الواقع الروحانيات ، وتصدى رجال الآخرة لرجال الدنيا . . . ولا تزال المعارك ناشبة بين الفريقين . لم يعد الصديق عند الناس منجياً في السياسة والأعمال . ولم تعد النظافة من الإيمان كواقعة منشئة ، وإنما أصبحت ماء نقياً ومنظفات صناعية . ولم يعد التماسل مباحاً كما كان ، وإنما أصبح خاضعاً لقوانين

وضعية تنظمه في كثير من الدول ، ثم تطور مفهوم الجريمة فعبّر الشاعر العربي عن ذلك في سخرية حين قال :

قتل امرئ في غابة

جريمة لا تغتفر

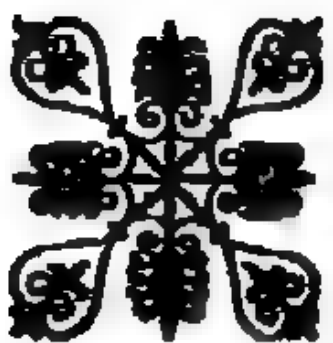
وقتل شعب آمن

مسألة فيها نظر !

وهكذا انقلبت المفاهيم بسرعة الصواريخ ، فتغلب العلم على الخبرة ، واصطدم المبدأ بالسلوك . وإذا كان غزو الفضاء يهدف إلى الخير فإن الذرة تهدد أمن العالم . والبشرية بين هذا وذاك مزدوجة الشخصية تقلب أنظارها بين واقعها على الأرض وأملها في السماء عسى أن يكتب الله لها الهداية وهي تجري في هذه المظاهرة العلمية الصاخبة .

العلاقات العامة

هي علم الحياة



قد يبدو هذا العنوان غريباً لأول وهلة ولكنه صحيح .
إن العلاقات العامة ، علاقات ما بين الناس والناس ، تدس اليوم
في أعماقنا انطباعات لا نعرف مأتاها ولكننا نسلم بصحتها . حتى لأصبحت
هي الأصل والعلوم السلوكية هي التطبيق .

إن العلاقات العامة بين المعلم والتلميذ تربية Education ، وهي بين
المتج والمستهلك إعلان Advertising ، وهي بين البائع والمشتري أسلوب
من أساليب البيع Salesmanship ، وهي بين الحاكم والشعب سياسة
Politics . وهي بين السفير والدولة التي يعمل فيها دبلوماسية Diplomacy ،
وهي بين الطبيب النفساني ومرضاه علم نفس Psychology ، وهي بين الناس
جميعاً آداب Etiquette

ولكن كليات التجارة في الجامعات درجت على أن تحصر الكلام عن
العلاقات العامة Public Relations في إدارة الأعمال Business administration
مع تطبيقها في مجالين فسيحين .

أولهما : علاقة الإدارة بالعاملين في المنشأة ، صناعية كانت أو تجارية
أو غير ذلك .

ثانيهما : علاقة الإدارة بالعملاء .

وفي هذين المجالين نحصر كلامنا في هذا المقال .

١ - علاقة الإدارة بالعاملين :

كان من أثر التضخم في حجم المشروعات بعد الثورة الصناعية والميكنة أن استقلت الإدارة بنفسها عن رأس المال وحلت النظم الإدارية والحسابية والمالية محل الملاحظة الشخصية . واقتضت التجمعات الكبيرة للعاملين إيجاد تفاهم بينهم أساسه الرضى عن حالهم وعن معاملة المشرفين لهم ، فهم كمن يعزفون على آلات مختلفة ، ولكنهم لكى يرسلوا أنغاماً متناسقة ، لابد أن يعملوا على نوتة واحدة ، ولو سار كل منهم على هواه لأصبحت موسيقاهم نشازاً .

وبتعبير أوروبى هم يتحركون في حلبة للرقص . وعلى كل منهم أن يتحرك مع الموسيقى - وهى تمثل السياسة العامة - وأن يرمى الأصول فلا يلبس على أقدام الراقصين والراقصات في الحلبة .

ولتحقيق هذا التفاهم لابد أن يفهم كل عامل سياسة المنشأة التى يعمل فيها . ومن حقه أن يعرف بالتحديد الهدف الذى من أجله يقوم بالعمل الذى يكلف به . ولكى نذكر أهمية هذه المعرفة نسوق مثلاً يتكرر في كل يوم : فلو سار أحدنا ليبلغ غاية محددة كقنطرة أو متحف أو حديقة فإن هذه الغاية تشده فيسيره حتى يصل إليها . أما إذا خرج على غير هدى ليمارس رياضة المشى فإن الملل يتركه بعد قليل ويشعر بالتعب . ولا بد أن يقتنع العاملون بأن جهودهم مقلّنة فإن في نفوسهم مركباً اسمه « أنا Ego » ، وعلى المدير أن يحسب حسابه ليغد كل منهم نفسه مشغولاً

عن المنشأة . وتحقيقاً لذلك لا يصح أن يحتكر المدير فضل النجاح لنفسه ، وإنما يُرجع منه قسطاً كبيراً لمعاونيه .

وحيث لو اقتنع العاملون بأن المدير يهتم شخصياً بمصالحهم ومشاكلهم ليقوم التعاطف (Sympathy) بينه وبينهم . ومن ذلك أن يعود مريضهم ويُعزى عن مصابهم ويهتمهم في المناسبات السعيدة . وقد لا يكون هذا الاهتمام مقصوراً على أشخاص العاملين بل يتعداهم إلى بيوتهم فيسعى المدير - كلما وسعه ذلك - إلى مساعدة العامل على تهيئة مكان لابته الصغيرة في المدرسة ، ويقرضه إذا احتاج في محنة

وأخيراً لا بد من إحساس العاملين بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات ، فإذا عقدت لجنة لبحث موضوع فإن رئيسها يكون آخر المتكلمين . إنه يدير الجلسة والحوار فيبدأ بأجنفر الأعضاء مركزاً ، ثم بمن يكبره وهكذا . حتى إذا انتهى الجميع من إبداء آرائهم راح يلخصها ليرهن على أنه استوعبها ، ثم يبدى ما يعن له من تعقيبات على كل موضوع بما لا يخل باحترام من تناوله ، ويتترع القرار بما دار في الجلسة ثم يشكر الحاضرين قبل أن يعلن قضاها

وإني أعتقد أن الذين يضحون بمصلحتهم الشخصية في سبيل المصلحة العامة قلة من الناس ، فأكبر ما نطلبه منهم هو التوفيق بين المصلحتين . ومن هنا تنشأ الحاجة إلى الجوافز الإيجابية والجوافز السلبية - أي إلى الثواب والعقاب - لتغليب نوازع الخير على نوازع الشر . وعلى المدير أن يربط الجوافز بأرقام الإنتاج حتى لا تثير الحقد في نفوس من يحرم منها وحتى تجيء عادلة

فلا تصدر عن مجرد رأى شخصى .

ومما يتصل بالحوافز القضاء على أسباب الشكوى . فقد ثبت من الاستقصاء أن ارتفاع الأجر ليس هو السبب الأول فى استقرار العاملين وولائهم ، وإنما هو ما يحصلون عليه فى أعمالهم من مكاة بين الناس Prestige . إنى أذكر محرراً فى صحيفة قاهرية كبيرة عرضت عليه صحيفة أخرى منذ ثلاثين سنة أن يعمل فيها بضعفى مرتبه فرفض العرض وفضل البقاء فى مكانه .

الحزم غير العنف :

يخطئ كثير من المديرين حين يظنون أن مهمتهم « الضبط والربط » فهم يعملون على أن يعرفوا بالشدة ليهابهم العاملون . وفاتهم أن العنف يصلر عن ثورة الأعصاب لا عن صوت العقل . وهويولد الخوف ولا ينشئ الاحترام . إن المدير الحازم لا يقول للعامل « أنت مهمل » وإنما يحكم على عمله بأن فيه إهمالاً . والمدير الحازم هو الذى يضطر إلى فصل عامل ، ومع ذلك يتمنى له التوفيق فى مستقبل حياته وهو يودعه . لقد قدّم يوماً أحد العاملين إلى رئيسه طلباً بسلفة بحجة أن والدته قد توفيت ، وكان الرئيس يعرف أنها توفيت مرة قبل ذلك : فكتب على الطلب « لك عزائى مرة ثانية » وأعاده إليه وهكذا يعرف الرئيس الحازم هدفه فينطلق إليه . أما الرئيس العنيف فهو ينفس عن أعصابه ولا يفكر بعقله .

المبالغة في العلاقات العامة :

يقرر علماء الإدارة أن الكفاية بدون علاقات عامة قد تصبح شراً مستطيراً إذا انحرفت عن خدمة المنشأة إلى مهاجمة المديرين . ولكن المبالغة في العلاقات العامة قد تحيل المنشأة من مؤسسة إنتاجية إلى مؤسسة علاجية لعمالها . لقد ثبت أن الروح المعنوية المنخفضة بين العاملين تخفّض الإنتاج ، ولكن ثبت أيضاً أن الإنتاج قد ينخفض برغم ارتفاع الروح المعنوية ، إذا كانت الآلات قديمة والمواد الأولية سيئة . فالحق وسط بين هذين الباطلين . وإذا كان من واجب المنشأة أن تعنى بالعاملين فيها ، فإن من واجبهم أن يتفانوا في خدمتها .

المعلومات والتعليمات :

لقد أصبحت اللامركزية ضرورة إدارية بعد تضخم المشروعات ، وأصبح الترابط بين أجزاء المشروع أكثر ضرورة . ومن هنا ظهرت أهمية المعلومات والتعليمات . فالحصول على المعلومات الضرورية للعمل حق لكل عامل ، وله أن يستقيها من جميع الأقسام . أما التعليمات فليس من حق أحد أن يعطيها في كل قسم إلا رئيسه .

والاقتراحات كالمعلومات حق لكل عامل . ولا يصح أن يضار عامل إذا جاء اقتراحه ماذجاً أو منقوصاً . أما إذا جاء نافعاً فمن الخير أن يُتبع بمكافأة مناسبة . إن مديراً كان يوماً يستشير مهندس الدار في فرش

أرض الحاسب الإلكتروني بالمطاط فوافق المهندس على ذلك ، ولكن عامل النظافة كان موجوداً فعلق قائلاً : وماذا تفعل بالباب وهو « سيكوريت » قَصَّ محكماً ليمنع تسرب الهواء المكيف ، وتعلية الأرض تمنع فتحه وإقفاله ؟ هكذا تنبّه العامل لما لم يتنبّه له المهندس لأن الموضوع أدخل في مهنته .

ولو شجعت الإدارة عمّالها على أن يقترحوا لجاءتها آراء ببناءة ممن يمارسون الأعمال ولا يسمعون عنها .

٢ - علاقة الإدارة بالعملاء :

تحرص المنشآت على أن تبقى صورتها بين عملائها محببة إلى نفوسهم بعيدة عن شبهة الاستغلال . ومن ذلك ما فعلته مؤسسة فورد الأمريكية حين أنشأت Ford Foundation للأعمال الخيرية ، وما فعلته مؤسسة روكفلر، ومن المنشآت ما يمنع الجوائز والكؤوس في لعب الكرة ويقوم المستشفيات والمعاهد العلمية العامة . ومنها مثل « أرامكو » ما يصدر صحيفة 'جيدة الطبع والإخراج تشرح للشعب السعودي ما تؤديه له من خدمات .

وتتضح وظيفة العلاقات العامة من تعريف دائرة المعارف البريطانية بأنها « مظاهر النشاط المتصلة بتفسير وتحسين العلاقات القائمة بين منظمة أو فرد وبين الجمهور » ، كما تتضح من تعريف دائرة المعارف الأمريكية بأنها الفن الذي يقوم على التأثير والتعبير ، بشخص أو فكرة أو جماعة ،

من أجل أن يعترف بأنها تقوم لخدمة مصالح الجمهور وأنها تستفيد من وراء ذلك . فالعلاقات العامة كما تراها الدائرتان هي علاقات الجمهور . والاتصال الناجح به يقتضى توافر العناصر الآتية :

- ١ - دراسة خصائص الجمهور الذى يراد الاتصال به .
- ٢ - تحديد نوع الانطباع الذى يراد نقله إلى نفوسهم .
- ٣ - اختيار الوسيلة التى يتم بها الاتصال .
- ٤ - اختيار المسئولين الذين يقومون بالاتصال . وإلى القارئ كلمة عن كل عنصر من هذه العناصر :

خصائص الجمهور :

بيئة الجمهور لها تأثير كبير على انفعالاته ، فالجو الحار يدعو إلى سرعة الغضب ، والجو البارد يدعو إلى الاتزان . وقد يما قالوا إن الإنجليزى كمتله : دافئ من الداخل وبارد من الخارج . والقبلية تدعو إلى التعاون كما فى القرى . والطائفة تدعو إلى التباذ مالم تنظمها العلاقات العامة كما فى لبنان ، والمدنية تدعو للتباعد فلا يحيى الجار جاره مهما طال الجوار كما فى كندا . والسلالة تخلق فى كل جمهور استعداداً خاصاً . فالجنس الآرى معروف بالامتلاء ، والسكسونى بالمواظبة والاعتماد على النفس ، والزنجى بالتواكل ، والعربى بالقنرية . والمستوى الحضارى المرتفع يتميز بالموضوعية وتقارب العقليات . وهو غير المستوى التكنى .

ولعلنا نذكر في هذا المقام كلمة برناردشو عن الأمريكيان « أنهم قفزوا من عصر البربرية إلى عصر التكنية دون أن يمروا بعصر الحضارة » . والمذهب السيامي له صلة بالعلاقات العامة ، فالاشتراكية من شأنها أن تذيب الفروق بين الطبقات فتوجد التقارب بينهم ، على حين يبقى الإقطاع على الفروق بين الطبقات .

ونوع الإنتاج يؤثر على العقلية فالبلاد الزراعية تتميز بالبطء على حين تتميز البلاد الصناعية بالدقة والروح العلمية .

ومستوى المعيشة مهم أيضاً ، فلا أثر للعلاقات العامة في فقير لا يجد قوت يومه . وخير من التودد إلى مشاعره إعطاؤه رغيف عيش .

ونوع الحكم يؤثر في نوع العلاقات العامة ، فمن شأن الحكم الديكتاتوري أن يدعو للانصياع والالتزام في حين يدعو الحكم الديمقراطي إلى التحرر الفكري .

والعاملون في المنشآت الأجنبية يلاحظون مثل هذه الظروف حين يمثلون منشآتهم في العالم العربي . « فهم يأكلون بأيديهم إذا وجلوا في استخدام الشوكة والسكين استعلاءً » . وهم يعرفون أن الدعوة إذا لم تكن إلى غذاء أو عشاء فهي في مصر والكويت إلى شاي ، وهي في لبنان إلى كوكتيل . ويعرفون أن تقبيل أيدي السيدات إذا كان مستحباً في باريس فهو كارثة في العالم العربي .

إن كل مندوب يجمع المعلومات عن جمهوره ثم يخرج عما تعود ليتعامل معه في حدود بيئته .

الانطباع المطلوب :

الانطباع المطلوب في العلاقات العامة ينصب على نشاط المنشأة كله لا على سلعة من سلعها . إن المقصود منه ليس البيع المباشر وإنما هو خلق صورة لاشعورية في صالح المنشآت تعمل في صمت ولكنها تصبح في النهاية بمثابة المدفعية الثقيلة إذا شبهنا مندوبي البيع بالمشاة وقد نصب صورتها في شعار أو هتاف Slogan فتقول شركة للطيران عن نفسها إنها « أكثر شركات الطيران خبرة في العالم » . وتقول شركة لمشروبات خفيف « تحبها تحبك » ، وتقول مئسسة عن نفسها إنها « تربي العقل والجسم والخلق » .

إن من شركات السجائر والأقلام والساعات ما يكتفي بتقديم نفسه في الإعلانات في جو من النجاح أو الترهة الخلوية الممتعة أو الألعاب الرياضية دون أن يتحدث عن مزاياها . مزايا الشركة . ومن الشركات ما يقدم في التلفزيون أو السينما برنامجاً غنائياً أو راقصاً ثم يكتفي بذكر اسمه كمقدم للبرنامج ليربطه بالمتعة التي تلقاها المشاهدون منه .

وسيلة الاتصال :

ولا بد أن تكون الوسيلة الإعلانية مناسبة للمنشأة وللجمهور ، فشركات نشر الكتب تناسبها الصحافة ، وشركات التمثيل والملاهي تناسبها

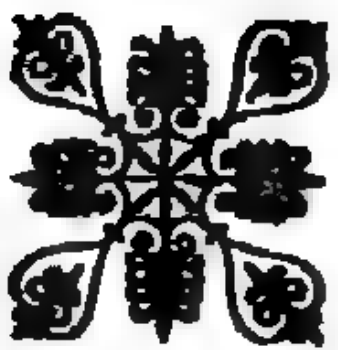
السينما . وجمهور الريف تناسبه الإذاعة . والأميون في المدن يناسبهم التلفزيون . والأطباء والمهندسون تناسبهم الخطابات بالبريد . إن الملازمة بين الوسيلة من جهة والشركة والجمهور من جهة أخرى أمر واجب الملاحظة .

المستولون عن التنفيذ :

هؤلاء هم رجال العلاقات العامة وهم يتميزون ببشاشة الوجه وحسن الخلق وحب الاختلاط وسعة الثقافة . إنهم رسل المنشأة فلا بد أن يكونوا عنواناً طيباً لها . والشركات الكبيرة تحجز لمتدوبيها أماكن في أفخم الفنادق حين يتجولون لترفع سمعتهم وتحمل الناس على احترامهم فتنتبج في نفوسهم صورة كريهة Image عن منشآتهم .

أرأيت إذن أن الناس لا يحكمون على الأشياء بحسب حقائقها ، وإنما يحكمون عليها بحسب ما يصلهم عن هذه الحقائق ؟ أرأيت أن الإنسان لا يسير بعقله في هذه الدنيا بقدر ما يسير بنواذعه وانطباعاته ؟

بائعو التسهيلات المالية في الدول النامية



• المعاملات الدولية في حاجة إلى وسيلة للدفع ، ووسيلة الدفع الأولى هي الذهب ، لأن للذهب قيمة ذاتية فهو « مخزن للقيم » ، ولكن اقتناؤه يحتاج إلى تحقق من الوزن والقياس ، ويكلف كثيراً في النقل والحفظ والتأمين ، وإنتاجه لا يلاحق المطلوب في دنيا التجارة الخارجية ، فكان لا بد من البحث عن وسيلة أخرى .

وحيث إنه لا توجد سلطة دولية فوق سلطات الدول التي يتكون منها المجتمع الدولي ، فإنه لا توجد عملة دولية بالمعنى القانوني ، عملة يقبلها المتعاملون بالجبر لا بالاختيار .

وهذا بعكس الحال في المعاملات الداخلية حيث تستمد ورقة البنكنوت وجودها من سلطات الدولة التي تصدرها أو تفوض البنك المركزي فيها في إصدارها فيكون لها ما يسميه رجال القانون « قوة الإبرار » . وما دام الأمر كذلك فقد اتجه المتعاملون الدوليون إلى هذه العملات القوية السلطان المرادة للذهب .

من الاسترليني إلى الدولار :

وقد كانت لندن دائماً حتى الحرب العالمية الثانية هي السوق العالمية للذهب بسبب علاقتها الخاصة بجنوب أفريقيا ، وهي المنتج الأكبر لهذا المعدن الثمين . ثم اشتد الطلب عليه بعد هذه الحرب فارتفعت مبيعاته

إلى آلاف الأطنان في اليوم الواحد . وفي مارس عام ١٩٦٨ اضطر رئيس وزراء بريطانيا إلى إيقاف الملكة في جوف الليل واستمضها مرسوماً بإغلاق سوق الذهب .

ذلك أن الحرب العالمية الثانية كانت قد جاءت فدمرت المصانع والمزارع في أوروبا وفي اليابان ، ولكنها لم تصب الولايات المتحدة بسوء ، فزاد الإنتاج الأمريكي زيادة كبرى ، واستولى الأسطول الأمريكي على مكانة الأسطول البريطاني في البحار ، ووصلت صادرات الولايات المتحدة في سنة ١٩٤٨ إلى ٢٣,٧٪ من إجمالي الصادرات العالمية وهزما يساوى صادرات الدول الرأسمالية مجتمعة ومن بينها بريطانيا ، فتدفق الذهب من سوق لندن إلى خزائن أمريكا حتى بلغ رصيدها منه ثلاثة أرباع الأرصدة في العالم كله . وبذلك انتقلت الثقة من الاسترليني إلى الدولار .

العصر الذهبي للدولار :

ودعماً للدولار في أسواق العالم رأت واشنطن أن تعادله بالذهب ، فأعلنت استعدادها لتحويل أية كمية منه بسعر ٣٥ دولاراً للأوقية . وأقنع هذا القرار من كان في حاجة إلى مزيد من الاقتناع بأن الدولار الرقيق هو مرادف الذهب . ثم اشتد الطلب عليه سداداً لما استوردته دول العالم من أمريكا من السلع الاستهلاكية والأسلحة أثناء الحرب ومن التجديدات في العدد والآلات في أعقابها فأصبح الدولار يحق عملة دولية . وتشجيعاً من الولايات المتحدة لهذه الدول على مزيد من الشراء قلّعت

لهم مشروع مارشال ومشروعات الإنعاش ، وبرامج المعونة العسكرية ،
والنقطة الرابعة ، فنشأت عن هذه المعونات أرصدة دولارية ضخمة
استخدمت بكثرة في المدفوعات الدولية .

نحو عملات أخرى :

ولكن الأوضاع الاقتصادية استقرت في الدول المنهزمة وهي ألمانيا
وإيطاليا واليابان لأنها لم تتحمل شيئاً من النفقات العسكرية الباهظة ،
فلم تعد تشكو نقصاً في الدولارات . ومن الناحية الأخرى كانت رؤوس
الأموال الأمريكية قد تدفقت بسخاء على حرب فيتنام ، وعلى أبحاث
الفضاء ، وعلى المعونات تعطى الولايات لأصدقائها من الدول ، فأدى
هذا إلى ترعزع مركز الدولار ، وإلى تخلص الدول الكبرى من جزء كبير
من أرصدها الدولارية ، فاضطرت الولايات المتحدة إلى شراء الكميات
المعروضة بسعر التعادل المقرر وهو ٣٥ دولاراً للأوقية ، وانخفض رصيدها
الذهبي إلى حد كبير ، حتى لقد نشأت سوق حرة للذهب تباع الأوقية فيها
بسعر ٣٦ دولاراً ثم بسعر ٣٧ و ٣٨ ، ومعنى هذا أن الدولار قد فقد مكانته
الأولى كمرادف للذهب ، وأن الولايات المتحدة أصبحت عاجزة عن
المحافظة على سعر التعادل .

وبدا في الجو ضرورة تخفيض سعر الدولار ، ولكن أمريكا صعرت
خدها ورفضت التخفيض ، ثم طالبت كبديل عنه برفع سعر المارك الألماني
والين الياباني ، فكان لها ما أرادت . وانصرف الناس كثيراً عن الإسترليني

والدولار إلى المارك والفرنك السويسرى والين ، وإلى الفرنك الفرنسى واليرة الإيطالية* .

وهكذا نرى أن الشرط الأول لاعتبار العملة دولة هو الثقة فى ثبات قيمتها ، على أن تكون للدولة واسعة التجارة ، ليسهل استخدامها فى سد الديون وإجراء المقاصات .

نشوة الحاجة إلى باعة التسهيلات :

إن استقلال معظم الدول النامية أو المتنامية (المتخلفة) بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية قد خلق فيها طلباً قوياً على مواردها فى الخمسينات والستينات للإنفاق على المظاهر الحديثة للسيادة من جيش وبوليس ومحاكم وحكم محلى ، ولتحسين الخدمات الاجتماعية من طب وقائى وعلاج وتعليم وتأمين اجتماعى . ولم تكن مواردها كافية لمواجهة هذه الاحتياجات ، ولواجهة متطلبات التنمية فى الوقت نفسه فاختلت موازينها واقتضى الأمر الاعتماد على القروض الخارجية فى سد العجز . ذلك لأن صادراتها مجتمعة لم تتجاوز فى سنة ١٩٦٥ ٣٧ ألف مليون دولار من إجمالى الصادرات العالمية فى هذه السنة وهو ١٨٦ ألف مليون دولار . واضطرت الدول النامية أو المتنامية (المتخلفة) إلى تقييد وارداتها خصوصاً من البلاد ذات العملات الصعبة ، فنشأت حاجتها إلى بائعى التسهيلات الذين يمولونها بهذه العملات ، ويقسطنونها على سنوات نظير فوائد يتفق عليها مع اتخاذ اللازم

من احتياطات لمواجهة ما قد يتعرضون له من مخاطر عدم الدفع أو تأخيره .
واتجهت الدول النامية في بعض الأحيان رأساً إلى الموردين ، فاشتترطت
في السلع الرئيسية أن تقترن العروض المقدمة لها بتسهيلات في الدفع لآجال
معينة ، وأصبح طول المدة في هذه التسهيلات مرجحاً للعروض حتى ولو
كانت أسعارها أعلى من العروض الأخرى .

ثم تألفت منظمات حكومية ومصرفية لتقديم التسهيلات نذكر منها
بنك التصدير والاستيراد الأمريكي وهيئة الكوفاس الفرنسية ، وهيئة
هيرمس الألمانية ، وهيئة ضمان الصادرات البريطانية ، والاتحاد الدولي
لشركات الأصباغ السويسرية .

البيوت المالية الغربية ودول الكتلة الشرقية :

تقوم البيوت المالية في أوروبا الغربية بالتعامل مع دول الكتلة الشرقية
(روسيا وحلفائها) في حساباتها الخاصة مع دول الاتفاقيات استيراداً
وتصديرًا عن طريق وسطاء متخصصين . ذلك أن دول الكتلة الشرقية
قد لا تستورد لنفسها المحاصيل والمنسوجات وغيرها من الدول النامية ،
وإنما تتعاقد عليها استقضاء لما لها من ديون عليها ، وانتظاراً لبيعها للدول
الغربية نقداً أو بالعملات الحرة .

وبالمثل قد ترى إحدى دول الكتلة الشرقية أن تستجيب لحاجة
إحدى الدول النامية ، فتصدر لها مادة رئيسية كالقمح أو الورق في حدود
الاتفاقية الحسابية بينهما مع أنه ليس عندها من هذه المادة ما يكفي

فتشترى ما تصدره من إحدى الدول الغربية وتدفع في ذلك عمولة لإحدى البيوت الوسيطة .

وفي البيع والشراء علاوات معلأة تتأثر ارتفاعاً وهبوطاً بمدى حاجة الدول المشترية للسلعة ، ومدى حاجة الدولة البائعة للتخلص منها ، ومدى اتهاز الوسيط للفرصة المتاحة . وفيهما من التسهيلات والفوائد ما قد تفرضه طبيعة الصفقة .

البيوت المالية في الكويت ولبنان :

وتنحصر بعض البيوت المالية في بيروت والكويت في بيع التسهيلات للعالم العربي . وتتوقف درجة إسهام البيت المالي في ذلك على حجم الأموال المتاحة له ، وعلى سعر الفائدة الذي تدفعه البنوك المتعاونة معه على الأموال المودعة لديها .

إن البيت المالي الوسيط يقوم عند إبرام العمليات بتجميع الأموال من البنوك الصغيرة ومن ذوى اليسار السعوديين والكويتيين ومن بلاد الخليج العربي لتجنب المورد الأمريكى أو الأوربي مخاطر التمويل نظير عمولة يتقاضاها منه أو من المشتري أو منهما معاً .

وقد يشتري أحد البنوك في الكويت أو في بيروت العملات الحرة من المسافرين إلى القاهرة بما يزيد على سعرها الرسمى بالعملة المصرية تشجيعاً للسياحة في مصر ، مستنداً في ذلك إلى اتفاق مع الحكومة المصرية يضمن له شيئاً من الربح .

وقد يستورد العراق أو السودان ما يحتاج إليه من مستلزمات التنمية عن طريق الكويت أو بيروت لأن ترتيبات الدفع متعاقد عليها مع أحد البيوت في هذين البلدين .

لقد كانت المعاملات الخارجية للدول العربية تتم بين طرفين اثنين أحدهما بائع والآخر مشتر فأصبح كثير منها يتم بين أطراف ثلاثة ، والطرف الثالث غالباً في بيروت أو في الكويت .

ولكن التسهيلات ليست في النهاية إلا مسكنات :

إن أعباء السداد استترفت احتياطات الدول النامية ورفعت أسعار السلع والخدمات التي تشتريها بمعدلات قد تصل في بعض الظروف إلى ٣٠٪ . وقد سعى معظمها إلى عمل ترتيبات جديدة لحلولة الديون ، وتطلب الأمر في بعض الحالات إجراء سلسلة من عمليات الإنقاذ ولكنها جميعاً لا تعدو أن تكون مسكناً لا علاجاً .

إن كثيراً من الدول الفقيرة في أفريقيا لم تبدأ في الاقتراض مثل كينيا وأوغندا وتزانيا والكاميرون وتوجو والكونغو . وكثيراً من الدول النامية عليها ديون كثيرة مثل الهند ومصر ونيجيريا وأندونيسيا وباكستان وأفغانستان ومالي وداهومي . وهذه الدول جميعاً مضطرة برغم فقرها إلى الادخار ، والادخار لا يكفي فلا بد من تحويل المدخرات إلى عملات أجنبية ، وهذا يعني أن سوق العملات الدولية تزداد اتساعاً أمام بائعي التسهيلات .

وما الحل ؟ ؟ ؟

لا عاصم لهذه الدول إلا أن تريد إنتاجها وتحلدها نسلها ، فإن لم تفعل
 فهو الإفلاس ، وهو الرجوع إلى عصر الرعي والحياة في الخيام . إن باعة
 التسهيلات سيتوقفون حتماً عن الإقراض ، وهم معذورون ما داموا لا يستردون
 أموالهم . وإلى القارئ قطوفاً من آخر ما نشره البنك الدولي للتعمير والتنمية
 في سبتمبر عام ١٩٧٠ عن معدلات النمو في الإنتاج في منتصف عام
 ١٩٦٨ في بلاد الشرق الأوسط .

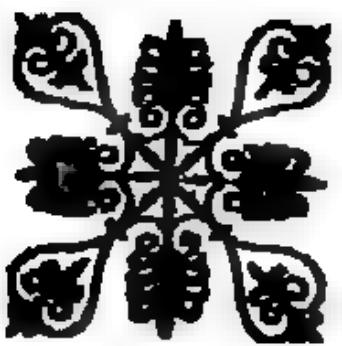
البلد	عدد السكان بالآلاف	إنتاج الفرد بالدولارات	الزيادة في السكان	الزيادة في إنتاج الفرد
مصر	٣١٦٩٣	١٧٠	٢,٥	١,٥
السودان	١٤٧٧٠	١٠٠	٢,٩	,٤
المغرب	١٤٥٨٠	١٩٠	٢,٩	,٤
الجزائر	١٢٩٤٣	٢٢٠	٢,٣	٣,٥
العراق	٨٦٣٤	٢٦٠	٢,٨	٢,٩
السعودية	٧١١٢	٣٦٠	١,٧	٧,٢
سوريا	٥٧٠١	٢١٠	٢,٨	٣,٥
اليمن	٥٤٤٠	٧٠	٢,١	٢, -
تونس	٤٦٦٠	٢٢٠	٢,٣	٢,٧
تشاد	٣٤٦٠	٦٠	١,٥	١,٥
إسرائيل	٢٧٤٥	١٣٦٠	٣,٣	٤,٧
لبنان	٢٥٨٠	٥٦٠	٢,٦	٢,٥٤
الأردن	٢١٠٣	٢٦٠	٢,٧	٤,٨
ليبيا	١٨٠٣	١٠٢٠	٣,٧	١٩,٤
الكويت	٥٤٠	٣٤٥٠	٨,٧	٣,٣
البحرين	٢٠٠	٣٩٠	٣,٧	٣,١
قطر	٨٠	٣٤٩٠	٧,٥	١,٨

ويتضح من هذه الإحصائية أن البلاد التي يزيد معدل النمو في إنتاجها عنه في عدد سكانها بشكل محسوس هي الجزائر والسعودية وسوريا - وتونس وإسرائيل والأردن وليبيا .

أما مصر والسودان والمغرب والكويت وقطر فعليها أن تتدبر أمورها إلا إذا كانت أحوالها قد تحسنت في السنوات الأربع الأخيرة .

إن الدول النامية ما تزال تضع اقتصادها في خدمة السياسة ، على حين تضع الدول المتقدمة سياستها في خدمة اقتصادها . وحتى تترك الدول النامية أن الشعارات وحدها لا تقدم لها رغيف العيش ، ولا تنشئ لها مستشفى بل لا تحفظ لها كرامة . وأن أرقام الإنتاج هي التي تكتب لها العزة وتضمن لها القوة وتكفل لها الاحترام في المجتمع الدولي . ما لم تترك ذلك فستبقى مملودة اليد إلى باعة التسهيلات وهم للأسف الشديد لا يعملون أيديهم إلا للدول المنتجة .

بين الدول المتقدمة
والدول المتخلفة
في مجال التعاون العالمي



سبق أن أذاعت وكالة رويتر تحقيقاً مشيراً عن الانفجار السكاني في الدول النامية تضمن حقائق بالغة الخطورة ، منها أن سكان العالم سيصلون إلى أكثر من سبعة آلاف مليون نسمة في سنة ٢٠٠٠ وهذا العدد ضعف العدد الحالي . وإذا كان سكان أفريقيا الآن ٣٦٥ مليون نسمة فإنهم سيصبحون في آخر هذا القرن ٦٥٠ مليوناً .

والإحصائية التي أذيعت عن زيادة السكان في مصر تثير القلق أيضاً ، فقد بلغ عدد السكان ٣٤ مليوناً أى بزيادة مليون في ١٥ شهراً بمعدل طفل كل ٤٠ ثانية !

وفي اليابان تم تحديد النسل بصورة مثالية فانخفض المعدل إلى ١,٧ في الألف ، على حين تم تعقيم ملايين الرجال في الهند بعد أن أغرتهم الحكومة بمنح كل منهم راديو ترانزستور مجانياً ، ومع ذلك فالزيادة السكانية لا تزال رهيبة جداً .

إن العلماء يريدون حلاً سريعاً يتألف من تعاطي حبوب منع الحمل ومن مساعدة الشعوب المتقدمة للشعوب النامية على رفع معدل التنمية فيها .

طريق التقدم :

كان هناك اعتقاد بأن الدول الفقيرة هي التي ليس لديها موارد طبيعية ، وبأن الدول الغنية هي التي لديها الخصب في أراضيها ، والمياه

في أنهارها، والمعادن في مناجمها . وكنا نتعلم في المدارس أن الدولة لا يمكن أن تصبح صناعية إلا إذا كان فيها فحم وحديد .

ثم قامت اليابان من غير موارد طبيعية تقريباً ، ولكن بمادتين خطيرتين هما « الإرادة » و « التنظيم » لقد جعلت العالم كله مورداً لما تحتاج إليه من مواد أولية تختار أنسبها بأحسن الأسعار ، معتمدة في ذلك على أسطول بحري ضخم . وجعلت العالم كله مرة أخرى سوقاً كبيراً يشتري مصنوعاتنا ، ثم زادت معدل التنمية عندها سنة بعد أخرى بالفرق بين أسعار الشراء وأسعار البيع حتى وصلت بهذا المعدل إلى ١١٪ وهو أعلى معدل اليوم في العالم .

لقد كانت هذه الدولة منذ ثلاثين عاماً فقط من الدول المتخلفة ، فأصبحت اليوم في مقدمة الدول المتقدمة !

صورة عن التخلف :

هناك شبه اتفاق عام على أن الدول التي يقل دخل الفرد فيها عن ٥٠٠ دولار في العام تعد متخلفة ، أو بلغة العصر نامية أو متنامية . ويزيد عدد هذه الدول في العالم على مائة دولة . ومعظم دول آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية هي من هذه الدول . وبعضها ذو كثافة سكانية كبيرة كالهند التي يبلغ عدد سكانها حوالي ٥٠٠ مليون نسمة ، وبعضها فارغ مثل « جامبيا » التي يبلغ عدد سكانها ٣٠٠ ألف نسمة .

والعالم المتخلف يمثل ٦٦٪ من سكان العالم ، ولا يتبع إلا ١٢,٥٪

من جملة إنتاجه . على حين يمثل العالم المتقدم ٣٤٪ فقط من سكان العالم
ويُنتج ٨٧,٥٪ من جملة إنتاجه !

لقد بدأت هذه المفارقة تظهر منذ مائتي سنة تقريباً حين بدأ النمو
الصناعي يتصاعد في إنجلترا بصورة سريعة . وفي القرن التاسع عشر امتد
هذا النمو إلى أوروبا وأمريكا الشمالية ، ثم إلى كندا وأستراليا واليابان ،
وما أدى إلى مضاعفة الدخل سبع مرات خلال هذا القرن ، فحدثت
تغيرات هائلة في مستويات المعيشة . على أن بعض دول آسيا وأمريكا
اللاتينية وأفريقيا حققت تقدماً اقتصادياً ملحوظاً في الفترة ما بين ١٨٨٠ -
١٩١٣ نظراً للتوسع السريع في التجارة العالمية ، وانتقال رؤوس الأموال
التي كانت حرة خلال هذه الفترة . ثم جاء الركود النسبي في التجارة
العالمية بعد عام ١٩١٣ وأحدثت الحربان العالميتان تقلبات كثيرة جاء
بعدها الكساد العظيم بين عامي ١٩٢٩ - ١٩٣١ .

وبعد الحرب العالمية الثانية حصلت ستون دولة جديدة على استقلالها
السياسي فانفصلت باقتصادياتها مع قليل من رأس المال والخبرة ، وكثير
من الجهل ، بالتعقيدات الصناعية والتجارية . وأدى التقدم التكني إلى
زيادة كبيرة في معدل تقادم الآلات والمعدات التي تستوردها الدول المتخلفة
من الدول المتقدمة ، ثم انكمشت أسواق التصدير في وجه المواد الأولية
التي تستجها البلاد النامية نتيجة اكتشاف بدائل عنها من الألياف الصناعية
الرخيصة . كل ذلك مع ارتفاع حاد في معدل النمو السكاني وضيق في
إمكانيات العمالة والهجرة .

ومع ذلك فقد استطاعت الدول المتخلفة في مجموعها أن ترفع إنتاجها من السلع والخدمات بنسبة ٤,٨٪ في المتوسط سنوياً بين ١٩٥٠ و ١٩٦٧ ويعد هذا المعدل أسرع من المعدلات التي حققتها الدول المتقدمة في سنواتها الأولى . إلا أن معدل النمو السكاني في الدول المتخلفة قد أوقف معدل زيادة دخل الفرد عند ٢ أو $\frac{1}{4}$ ٢٪ سنوياً . ولم تستطع الدول المتخلفة أن تدخل سوق المنافسة في بيع السلع الرأسمالية نتيجة للقروض الهائلة المتوسطة الأجل والطويلة الأجل التي كانت تقدمها الدول المتقدمة للدول التي تشتري منها هذه السلع ، كما أن عجز الدول المتخلفة عن تدبير العملات الأجنبية لم يمكنها من إعطاء التسهيلات اللازمة للمشتريين .

شركاء في التنمية :

قبل أن تُسلم الستينات اقتصادياتها إلى السبعينات خفضت الدول المتقدمة معوناتها للدول النامية فكان لهذا الخفض أثره في زيادة عجزها عن حل مشاكلها .

وطلب « روبرت ماكنارا » رئيس البنك الدولي للإنشاء والتعمير من « ليستر بيرسون » رئيس وزراء كندا السابق أن يقوم بدراسة شاملة لما حققته المعونات السابقة في التنمية خلال عشرين عاماً مضت عسى أن تكون هذه الدراسة - نوراً يَهْدِي العالم إلى رسم سياسته الاقتصادية الواجبة في السبعينات .

ولي « بيرسون » هذا الطلب فضم إليه سبعة من فطاحل الاقتصاديين

من بريطانيا والبرازيل والولايات المتحدة وألمانيا الغربية وجاميكا وفرنسا واليابان وأربعة عشر خيراً من خبراء التنمية في الدول المتقدمة والمتخلفة على السواء وكوّن « اللجنة الدولية للتنمية » التي قامت باستقصاء ضخّم في أكثر من سبعين دولة من دول العالم وفي كثير من المؤسسات الخاصة . ثم قلّمت أخطر تقرير اقتصادي إلى البنك الدولي في أكتوبر عام ١٩٦٩ ، أطلقت عليه هذا الاسم « شركاء في التنمية » Partners in Development . ويتضح من هذا التقرير أن المعونات ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية ثم بلغت في عام ١٩٦١ ما يقرب من ٨ مليارات دولار أي نحو واحد في المائة من إجمالي الناتج القومي للدول غير الشيوعية ذات الدخل المرتفع ، يضاف إليها عمليات تمويلية من الاتحاد السوفيتي والدول الشيوعية الأخرى . واستمرت هذه المعونات في الزيادة حتى وصلت في سنة ١٩٦٨ إلى ١٢,٨ مليار دولار . ثم بدأ يحوطها جو من عدم الثقة حين أخذت الدول المتقدمة تتأثر بتوقعات التنمية الفورية مع أن التنمية بطبيعتها تتطلب وقتاً طويلاً . وحين جعلت مساعداتها لخدمة صادراتها ولتحقيق امتيازات سياسية أو كسب ميزات استراتيجية .

هذا والدول المتخلفة مشغولة عن التنمية بمحاربة التمييز الاقتصادي ومواجهة مشاكل الريف والحضر ، وإقرار الحقوق المدنية سعياً وراء تحقيق العدالة الاجتماعية .

وفي النهاية اقتنعت الدول المتقدمة أن من واجبها الابتعاد عن الضغوط الاقتصادية والسياسية المباشرة لأن الثروة لا تخولها حق السيطرة على الحياة

القومية للدول المحتاجة . وتعلمت الدول المتخلفة أن الأمر في النهاية مرهون بكفاءتها في استخدام المساعدات ، وبالسياسة الاقتصادية والاجتماعية الشاملة التي تنتهجها ، كما تعلمت أن التنمية تأتي من الداخل ، وأن المساعدات الأجنبية لا تفيد إلا إذا كانت هناك إرادة قومية لإحداث التغييرات الأساسية التي تتطلبها التنمية .

متاعب الدول النامية :

في الفترة ما بين ١٩٥٠ و ١٩٦٥ تضاعفت أعداد القبول بالمدارس في البلاد النامية نحو ثلاث مرات ، وتحسنت ظروف الصحة العامة إلى حد كبير ، وتم التغلب على الأوبئة الرئيسية فانخفضت معدلات الوفيات بسرعة تفوق نسبة انخفاضها في البلاد الصناعية .

ولكن من بين كل مائة طفل دخلوا المدارس الابتدائية لم يصل منهم إلى السنة النهائية إلا ثلاثون . والذين تخرجوا فشلوا غالباً في العثور على أعمال مناسبة . ولذلك لم يؤد التعليم رسالته في التطوير الحديث .

وقد اعتمدت الدول المتخلفة على الحماية الجمركية في تقليل وارداتها بدل أن تعتمد على التكنية في تنمية صادراتها ، فانسحبت بذلك إلى حد كبير من التجارة العالمية . وتسببت هذه الحماية الجمركية في الحد من التجارة فيما بين البلاد النامية نفسها خصوصاً في غيبة ترتيبات الدفع الملائمة . إن الموارد الخارجية لم تمول سوى ١٥٪ من الاستثمارات في الدول المتخلفة ، والمساعدات الأجنبية التي وصلت إلى نحو ١٠٪ لم تؤد إلى

إنعاش النمو الاقتصادي لأنها كانت تعطى لأغراض أخرى غير التنمية .
وكل ذلك في مجموعه لم ينقل التكنية إلى البلاد المتخلفة ، ولم يعالج
الاختناقات في العملات الحرة اللازمة للاستيراد .

لماذا المساعدة ؟

لماذا يجب على الدول المتقدمة أن تساعد الدول المتخلفة خصوصاً إذا
كانت الدول الأولى تعاني داخل حدودها مشكلات اجتماعية واقتصادية ؟
إن الجواب عن هذا السؤال ينبثق أولاً من حقيقة لم تعد خافية على أحد ،
وهي أن المجتمع القومي يخلى مكانه قليلاً للمجتمع الدولي . فالاهتمام
باحتياجات الأمم الأخرى هو تعبير عن اتجاه أساسي في العصر الحديث .
إن العالم اليوم أشبه بمدينة واحدة لأنه أصبح ينتمى إلى جماعة عالمية بعد
تقدم الطيران وانتشار الإذاعة والتلفزيون .

إن الحرب التي تنشب في أية دولة قد تمتد بسرعة فتشمل باقي الدول .
والوباء في إحدى البيئات قد ينتشر في الكرة الأرضية كلها . ولعل الشباب
يدرك أكثر من غيره وحدة التطور الإنساني ، ولذلك يفعل بالأحداث
الدولية ويؤمن بالتكافل ، لأن فقر الغالية العظمى على سطح الأرض
لا بد أن يؤدي إلى نتائج وخيمة لجميع من عليها .

إن ارتفاع معدل النمو إلى ٦٪ سنوياً في الدول المتخلفة يحدث فيها
تحولاً في الموقف الاقتصادي إذ يستطيع - حتى مع حدوث نمو سكاني
سريع - أن يضاعف دخل الفرد فيها أربع مرات في نصف قرن - وسوف

يمكن الكثير من الدول المتخلفة أن يصل إلى المستويات الحالية للمعيشة في أوروبا الغربية في خلال قرن من الزمان ، ومعنى ذلك أن هذه الدول تصبح عمليات للدول المتقدمة تتركب طائراتها وتشترى منتجاتها وتسافر للسياحة فيها . ومعناه أيضاً أن تجد من الأفضل أن تعرض اقتصادياتها للمنافسة الدولية ، وتعرض صناعاتها المحلية لقدر أكبر من هذه المنافسة بدل الركون إلى زيادة الحماية .

ولكن ارتفاع معدل النمو لا يكفي وحده لتحقيق الفائدة المنشودة فقد يرتفع الاستهلاك بنفس النسبة ، ولذلك لا بد من التعاون بين الدول التي تقدم المساعدات والدول التي تتلقاها في وضع استراتيجيات التنمية .

التعاون بين الدول المتخلفة :

لقد كان تحرير التجارة بين الدول المتخلفة في الماضي يتدرج تحت إطار إقليمي بحث . ولم يوجه الاهتمام الكافي إلى تحقيق التوسع التجاري بين القارات والأقاليم المختلفة مع أن هناك مقبرة على التوسع التجاري بين الدول المتخلفة في القارات المختلفة أكبر منها في التكتلات المحلية .

وعلى سبيل المثال فإن الهند والجمهورية العربية المتحدة ويوغوسلافيا عقدوا في سنة ١٩٦٧ مشروعاً للتجارة التفضيلية ينص على تخفيضات في التعريفات تصل إلى ٥٠٪ على قائمة مشتركة من المنتجات غير التقليدية ، وهذا المشروع مفتوح للدول المتخلفة الأخرى . وقد أظهرت عدة دول من جميع أجزاء العالم رغبتها في الاشتراك فيه .

وفي السنة نفسها بدأت المفاوضات في جنيف بين الدول المتخلفة تحت إشراف الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة لمنح امتيازات جمركية لتحقيق التنمية السريعة من خلال الاعتماد على النفس .

وقد حققت أمريكا اللاتينية النجاح الأكبر في هذا المجال حيث تم في عام ١٩٦١ إنشاء السوق المشتركة لأمريكا الوسطى . وبحلول عام ١٩٦٦ كانت السوق قد حققت تحرير التجارة بصورة كاملة تقريباً في مجال السلع الصناعية مع إنشاء هيكل تعريفات مشترك ضد الواردات الآتية من خارج المنطقة .

والآن ماذا نطلب من الدول المتقدمة ؟

لسنا نحن الذين نطلب من الدول المتقدمة أن تأخذ بيد الدول المتخلفة ، ولكن اللجنة الدولية للتنمية التي أشرت إليها في مستهل هذا البحث هي التي قدمت هذه المقترحات :

١ - يتعين على الدول المتقدمة أن تلغي رسوم الاستيراد وضرائب الإنتاج على السلع الأولية التي لا تقوم بإنتاجها . وأما المنتجات الزراعية التي ترد من الدول المتخلفة وتنتج في الوقت نفسه في الدول الصناعية فيزداد المستورد منها قليلاً قليلاً مع مرور الوقت .

٢ - يجب أن يرتفع معدل النمو السنوي للنتائج القومية في الدول المتخلفة إلى ٦ ٪ على الأقل بدلاً من المتوسط الحالي وهو ٥ ٪ حتى تتمكن تدريجياً من رفع نسبة تكوين رأس المال فيها والمساهمة في الاقتصاد العالمي

كشركة تعتمد على نفسها .

٣ - على الدول المتقدمة أن تلتزم بتقديم مساعدات في حدود ١٪ من مواردها على أن يتم ذلك بصورة كاملة عند حلول عام ١٩٧٥ .

٤ - لا بد من بحث التخفيف من ديون الدول المتخلفة ، فإن هذا التخفيف شكل مشروع من أشكال المساعدات .

٥ - إن ربط تقديم المساعدات بضرورة الشراء من الدول التي تقدمها يشوه مسار التجارة الدولية ويلغى إلى حد كبير أثر هذه المساعدات ، ولذلك يجب عقد اجتماع يضم الدول الأساسية التي تقدم المساعدات والدول التي تتلقاها للحد من العوائق الإجرائية التي من هذا القبيل وبيان وسائل التغلب عليها .

٦ - سجلت المعونات الفنية زيادة تربو على ١٠٪ (عشرة في المائة) سنوياً خلال الستينات . ولكنها مع ذلك فشلت في تكييف أهدافها وأساليبها طبقاً للمتطلبات الفعلية للدول المتخلفة وخصوصاً في مجالي الزراعة والتعليم . ولذلك فلا بد من توفير فرص الحياة العملية الملائمة للعاملين في المعونات الفنية القومية والدولية .

٧ - على المنظمات الدولية أن تلعب دوراً كبيراً في تدريب خبراء السكان وتنظيم الأسرة في البلاد المتخلفة مع تنسيق البحوث الخاصة بالتكاثر الإنساني تحت إشراف منظمة الصحة العالمية وتمويلها بمعرفة البنك الدولي .

٨ - يجب أن تساعد الدول المتقدمة في إنشاء مراكز دولية وإقليمية

للبحوث والتنمية في المجالات ذات المنفعة العامة مثل الزراعة الاستوائية والوسائل الإرشادية والتعليم وتخطيط المدن .

٩ - إن المستوى الحالي لعمليات التمويل في هيئة التنمية الدولية يلور حول ٤٠٠ مليون دولار سنوياً والأمر يقتضى أن يصل هذا المبلغ إلى $\frac{1}{4}$ مليار دولار في عام ١٩٧٥ .

١٠ - إن الحواجز التي تعترض النمو السريع للتجارة بين الدول المتخلفة معروفة تماماً . وفي أغلب الأحيان تكون تسهيلات النقل والمواصلات أقل جودة من تلك التي تربط الدول الفقيرة بالغنية . كما أن المؤسسات المالية وترتيبات المدفوعات وأجهزة التسويق توجه جميعاً للتجارة مع الدول الغنية وغالباً ما تكون متحيزة ضد التجارة مع الدول الفقيرة .

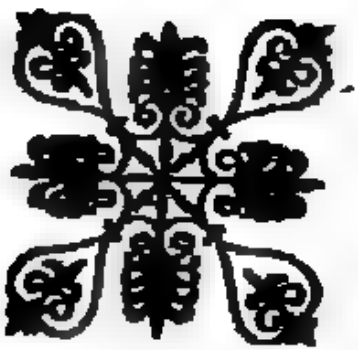
وأخيراً تقترح اللجنة الدولية للتنمية إنشاء مجموعات جديدة متعددة الأطراف تكون وظيفتها إجراء مراجعات سنوية للأداء الإنمائي في الدول التي تتلقى المساعدات . كما يكون من وظيفتها مراجعة منح المساعدات والالتزامات المرتبطة بها من جانب الدول التي تقدمها . ولعل البنك الدولي وبنوك التنمية الإقليمية هي أولى الهيئات بقيادة المناقشات لتحقيق هذه الأهداف .

هل هذا ممكن ؟ إن الإنجليز يقولون : Too good to be true
أى إنه أمل به من الخير الكثير ما يضعف الرجاء في تحقيقه .

ونحن نقول « لا مستحيل في العالم » .

وسائل الإعلام العربية

هل نجحت ... ؟
في توعية الجماهير، وإلى أي مدى ؟



* حين نتحدث عن الإعلام يتجه التفكير إلى وسائله الرئيسية الثلاث ،
وهي الصحافة ، والإذاعة والتلفزيون . وإذا كانت الصحافة تأتي في
المقدمة فإن هذا صحيح في معظم البلاد العربية والأوربية ، ولكنه غير
صحيح في أمريكا واليابان ولبنان حيث أصبح التلفزيون وسيلة الإعلام
الأولى . وهو يأخذ طريقه الآن إلى أن يكون كذلك في جميع بلاد الدنيا .
وإذا كانت الإذاعة تتميز بالسرعة وسعة التغطية ، كما تتميز بالعامل
الشخصي ممثلاً في حديث المذيع ، فإن الصحافة تتميز بالدقة في التعبير
والشرح ، وتبقى تحت تصرف القارئ دون أن تفرض نفسها عليه حتى
تهياً نفسه لقراءتها في الوقت المناسب ، وللرجوع لأخبارها وموادها مرة
ومرات كلما شاء . أما التلفزيون فيمتاز بالصورة والحركة إلى جانب العامل
الشخصي ، كما أنه يتجه إلى السمع والبصر في آن واحد .
وقد مثل أحد السياسيين « لو أعلنت الحرب العالمية الثالثة اليوم
فأين نبحث عن الخبر ؟ » قال : « أفتح الراديو على الفور لأتأكد من
الخبر ، ثم أفتح الصحيفة لأعرف قصة الخبر ، ثم أفتح التلفزيون
لأعيش في الخبر » .

معنى التوعية :

التوعية هي تعليم الجماهير وتربيتهم . هي تعليم لأنها توسع مداركهم

وتريد انفتاحهم على العالم . وهي تربية لأن هدفها في النهاية هو أن تغير في سلوكهم الإنساني .

وكما نقول إن المدرس الملحق ليس مربياً لأنه لا يؤثر في سلوك تلاميذه ولا يتفاعل مع شخصياتهم ، فإننا نقول إن موجه الدعوة لا بد أن يتفاعل مع جمهوره ليؤثر فيهم . فإذا لم يحقق ذلك فهو ليس مرشداً ولا داعياً على الإطلاق . إن كل الفرق بين المربي والمرشد هو أن الأول يربي الأفراد والثاني يربي الجماعات ، ولكن الفكرة واحدة في الحالتين .

طبقات النفس :

إن في نفوس الجماهير ثلاث طبقات معروفة : أولاها على السطح وهي العقل الواعي وثانيها في الوسط وهي العقل الباطن ، وثالثها في الأعماق وهي اللاشعور . والعقل الواعي يتلقى الرسالة الإعلامية بالسمع والبصر فيعمل فيها منطقاً ثم يقبلها أو يرفضها . أما العقل الباطن فإن القراءة أو السمع أو المشاهدة تؤثر فيه بالإيحاء Suggestion فتوظف فيه ما هو مستكن وتحركه فتغير في الشخص عادات الشراء والبيع والتدخين واستخدام خط معين للطيران والانحياز لمبدأ سياسي . . إلى آخر ذلك .

أما اللاشعور فهو بعيد عن مراكز الحس . إنه مستودع الغريزة والدين والوطنية . إنه النار تحت الرماد . هو الذي يجعلنا نحب ونكره . ثم يجيء عقلنا الواعي فيبرر ما أحبيناه أو كرهناه .

هل من سبيل إذن إلى أن تؤثر في اللاشعور ؟

بحث ميداني :

في سنة ١٩٦٦ أجرى بحث ميداني في الجمهورية العربية المتحدة عن الصحف ، ظهر فيه أن أكثر الأبواب قراءة في جريدة الأهرام هو « طرزان » ، يليه « أخبار الصباح » ، ثم « حظك اليوم » . وأقل الأبواب قراءة هو « دائرة المعارف » و « صفحة الرأي » .

وفي جريدة الأخبار كان أكثر الأبواب قراءة هو « أخبار الناس » . وكان ترتيب الأخبار العالمية ١٧ من حيث التصفح و ٢٣ من حيث القراءة بالتفصيل . ومع دلالة هذه النسب في ذاتها فإن هناك مبدأ مقررًا في الاستقصاءات الميدانية هو أن نسبة من يذكرون أنهم يستمعون للقرآن أو يقتنون دائرة المعارف البريطانية تعتبر حدًّا أقصى لأن من بينهم مدعين يقررون هذا تقرُّباً أو استعلاءً أو إشاراً للأمان . ونسبة من يقولون إنهم يقرءون المواد الجنسية أو يطالعون المجلات التافهة تعتبر حدًّا أدنى لأن كثيرين غيرهم يحجمون عن المصارحة .

وعلى هذا فإن الأبواب الخفيفة التي أسفر عنها الاستقصاء هي في الحقيقة أكثر شيوعاً مما يبدو .

بحث آخر :

وفي سنة ١٩٦٩ قام الأستاذان بدرأوى فهمى وعبد العزيز عبد الرحمن ببحث في قرية المرازيق عن أفضل وسائل التنمية الثقافية للمجتمع الريفي

فأسفر البحث عن الملاحظات الآتية :

١ - إن بالقرية وعياً عاماً بالنواحي الصحية يتمثل في استشارة الطبيب عند المرض ومعرفة أن مياه الترغ والقنوات مصدر للعدوى بالبلهارسيا .

٢ - إن هناك إجماعاً على أن المرأة المتعلمة خير من غير المتعلمة .

٣ - كان الاتجاه القلّرى واضحاً بين أفراد العينة التي أجري فيها الاختبار ، وكانت أهم صفات الزوجة بالترتيب هي التجويد في شئون المنزل ، الطاعة ، ثم التدين .

٤ - قال نصف أفراد العينة إن تحديد النسل معارض للدين .

٥ - كان تردد أفراد العينة على القسم البيطرى لعلاج حيواناتهم ، يزيد على ترددهم على القسم الطبى لعلاج أنفسهم !

بحث أخير :

ومنذ بضعة أشهر اشترك كاتب هذا المقال في مناقشة رسالة دكتوراه تقدم بها الأستاذ يوسف الحارثي عنوانها « دور وسائل الإعلام في خلق النظرة العلمية بالجمهورية العربية المتحدة » ، وهو يقصد بالنظرة العلمية النظرة الموضوعية أو الاتجاه العقلاني نحو البيئة . وقد قسم الدارس بحثه إلى ثلاثة قطاعات هي :

أولاً : تحرير المواطن من المعتقدات الخرافية ومن الغيبة القلّرية ومن تحكم العرف والتقاليد ومن نزعات التقديس .

ثانياً : انفتاحه نحو النور والمعرفة .

ثالثاً : ميله إلى غرس النواحي الإيجابية المنشئة للنظرة العلمية كاعتناق قانون العلة والمعلول ، وتمحيص الأدلة .

وقد أجرى البحث الميداني في قرية الصوامعة مركز أنخميم بمحافظة سوهاج ، وقرية الروضة مركز فارسكور بمحافظة دمياط . ذلك أن القرية الأولى تمثل القرى المتأخرة : فهي في حضن الجبل ، بعيدة عن الطريق الزراعى ، وأهلها فقراء ، ومستوى الأمية فيها مرتفع . أما القرية الثانية فهي قرية متقدمة مبانيها بالحجر الأحمر ، وفيها ميكانيكى وجمعية تعاونية ومياه جارية وكهرباء .

وقد أجرى الباحث استقصاءه الميداني في هاتين القريتين ليرى أثر الإعلام في توعية الريفيين وأجراه أيضاً بين العمال في شركة أسكو وشركة النصر للكوك والكيمويات . كما أجراه بين الطلاب في الدراسات العليا في مجالى الخدمة الاجتماعية والصحافة .

وكان الاستقصاء منصّباً على أثر الراديو والصحف والسينما على أفراد معينين فكانت النتائج عن مستمعى الراديو كما يلي :

١ - الفرد العادى يستمع إلى الراديو ما بين ساعة وساعة ونصف في اليوم تريد إلى ثلاث ساعات في المتوسط في أيام الإجازات .

٢ - أن قمة الاستماع هي الساعة الثامنة والنصف مساءً ، وهناك فترة استماع صباحية حول الساعة السابعة صباحاً .

٣ - أن الفترة ما بين الثامنة صباحاً والواحدة ظهراً تعتبر فترة خمود .

٤ - أن مجلة الإذاعة والتلفزيون لا تقوم بدور ملحوظ في الإعلام بمواعيد البرامج وإنما يلجأ القراء لجرائدهم في ذلك .

٥ - أن المستمعين بصفة عامة لا يرحبون بالبرامج الثقافية ولا يستمعون إليها بانتظام .

٦ - أن الأميين لا يستمعون بانتظام إلى دروس محو الأمية .

وكانت النتائج عن قراءة الصحف كما يلي :

١ - أن ظاهرة القراءة للغير قد انقرضت إلى حد كبير .

٢ - أن القارئ الذي يفتقد جريدته المفضلة غالباً ما يستعين عنها

بجريدة أخرى .

٣ - أن زمن قراءة الجريدة اليومية يبلغ في المتوسط نحو ساعة .

وكانت النتائج عن مشاهدي السينما كما يلي :

١ - أن أهم العناصر في تسويق الفيلم هي القصة الجيدة ، ويليها

اسم الممثلة ثم الممثل . أما اسم المخرج واسم المؤلف فهما لا يسهمان كثيراً في تسويق الفيلم .

٢ - أن النظرة العامة للأفلام العربية ليست طيبة .

وقد أراد الباحث أن يعرف مدى نجاح وسائل الإعلام في التوعية

فاختار لذلك ميادين ثلاثة :

أولها الإيمان بالخرعبلات :

وضع الباحث الأقوال الآتية باللغة العامية وطلب رأى الحريثين فيها :

- ١ - في يوم الجمعة ساعة نحس .
- ٢ - الطفل يولد ومعه رزقه .
- ٣ - بعض المشاكل الزوجية سببها السحر .
- ٤ - الأحجية والبخور تمنع الضرر والحسد .
- ٥ - اصرف ما في الجيب يأتك ما في الغيب .
- ٦ - القرش الأبيض ينفع في اليوم الأسود .
- ٧ - النار لا تصيب مؤمناً .
- ٨ - قيراط بخت خير من فدان شطارة .

وثانيها النظرة إلى المرأة :

كانت الأسئلة عن المرأة كما يلي :

- ١ - هل توافق على تعليم البنت ؟
- ٢ - أيهما أفضل : الزوجة التي تلزم البيت ، أم التي تعمل ؟
- ٣ - ما هي في نظرك أهم الشروط المطلوبة في الزوجة بالترتيب ؟
- ٤ - ما رأيك في قيام بعض الأزواج بالمساعدة في الأعمال المنزلية ؟
- ٥ - لو كان لك بنت أو أخت قالت لك إنها تحب واحداً وإنيهما اتفقا على الزواج - فماذا يكون رد الفعل عندك ؟

وثالثها النظرة الموضوعية :

- ١ - ما رأيك في موضوع تحديد النسل ؟

- ٢ - أنت تبحث عن مسكن . وقد وجدت مكاناً مناسباً ولكن الناس يقولون إن فيه عفريتاً فهل تسكنه ؟
- ٣ - بقالان متجاوران في شارع واحد . أحدهما ناجح والآخر فاشل - فهل تعتقد أن هناك أسباباً لذلك أو أن الأمر مجرد حظ ؟
- ٤ - لو حضرت مناقشة بين مسلم ومسيحي حول تعدد الزوجات فهل يهملك أن تسمع رأى من ليس من دينك ؟

نتيجة الاستقصاء :

لقد جاءت النتيجة مخيبة لكل رجاء سواء في الصوامعة أو في الروضة أو بين العمال والطلاب . فقد وافقت الأغلبية ممن يسمعون ومن لا يسمعون ، ممن يقرعون ومن لا يقرعون على صحة الخزعبلات . وقد ثبت أن الراديو والصحف والسينما لم تؤثر في النظرة إلى المرأة ولا في النظرة الموضوعية بل بقيت القيم الاجتماعية السائدة هي الأساس .

يقول الدكتور الحاروني : « لقد ثبت أن رسائل الإعلام تدعم أكثر مما تغير . فلو جاء الإعلام في نفس الخط الذي يسير فيه السلوك فإنه يدعم هذا السلوك . أما إذا جاء مغايراً له فهو أضعف من أن يؤثر فيه » .

مناقشة هذه النتيجة :

هنا يثور سؤال : إذا صح ما يقوله الدكتور الحاروني فكيف انتشر الإسلام إذن ؟ إن الله تعالى يقول : « وأذن في الناس بالحج » أى أعلن

لهم عنه . ومعنى هذا أن الإعلام كان من دعاءات الإسلام . وليس من السهل أن نتصور أن الإسلام قد وصل إلى روسيا وأسبانيا بغير إعلام . إن الإعلام مثل الحجر الذى نلقيه فى اليم فإذا هويثير موجة تحدث موجة أوسع ، وهذه تحدث موجة أكثر اتساعاً وهكذا .

ثم يثور سؤال آخر : كيف استفادت إسرائيل من وسائل الإعلام المتاحة لها فأثرت على رأى العام العالمى تجاه العرب ؟ وكيف أدرك العرب أخيراً فعل الإعلام فأحسنوا استخدامه وظفروا بعطف الرأى العام على قضيتهم ؟

ونحن نعرف تمسك الكاثوليك فى إيطاليا بتحريم الطلاق برغم ما يرونه فى كل يوم من انفصال الأزواج عن أزواجهم ليعيشوا مع آخرين . ومع ذلك وبالرغم من احتجاج البابا فقد تمكنت وسائل الإعلام أخيراً من التأثير فى اتجاه أعضاء البرلمان وصدر القرار بإباحة مبدأ الطلاق .

وإذا كان الأمريكان الكاثوليك قد ملكوا مع غيرهم ناصية العلم ووصلوا إلى القمر ، فلا يزال منهم من يرى أن تحديد النسل حرام حتى إن لديه من الأبناء عشرة أو أكثر . ولكن وسائل الإعلام نفذت أخيراً إلى نفوسهم فجعلتهم يتحكمون فى النسل .

إن الوصول إلى المنطقة الثالثة فى نفس الإنسان - منطقة اللاشعور - أمر بالغ الصعوبة ولكنه غير مستحيل . وهذا يدعوني إلى أن أتعرض لحملة تحديد النسل فى مصر .

لقد لجأت الهيئات التى تشرف عليها إلى الصحف والتلفزيون ونسيت

خطباء المساجد ومشايخ الطرق الصوفية وهم ذوو النفوذ في هذا المجال .
 إن تحديد النسل مسألة دينية ترقد في المنطقة الثالثة ، فإذا لم يوافق رجال
 الدين على إباحتها فهيئات أن تصل وسائل الإعلام إلى ما تريد منها .
 لقد كان الأفضل أن توزع خطبة معدة على خطباء المساجد وتوزع فتوى
 من أحد كبار شيوخ الأزهر على مشايخ الطرق . ذلك أجدى من كل
 هذه الإعلانات التي تطالعنا بها الصحف كل يوم .

والصحف مع ذلك ليست أحسن وسائل الإعلام في موضوع تحديد
 النسل ، لأن قراءها أقل حاجة للتوعية ما داموا أكثر تعليماً من المستمعين
 للراديو مثلاً .

إن الصحف يميل معظمها بصفة عامة إلى مجارة الرأي العام بدل
 قيادته طلباً للانتشار ، ولذلك تحترم بعض العادات في رمضان وهي ضارة ،
 وتدعو إلى سياسة الباب المفتوح عند كبار الموظفين وهي غير عملية ، وتحدث
 عن حقوق العاملين دون أن تتحدث عن واجباتهم .

وبعض الصحف تريد لكل جائع طعاماً ، ولكل ضال مسكناً ،
 ولكل عار كساء ، ولكنها لا تقول كيف ؟ إنها تريد أن تكون حبيبة إلى
 قلب القارئ فتعبر عن آماله العريضة ولكنها لا تأخذ بيده إلى تحقيق هذه
 الآمال .

وكما فشلت حملة تحديد النسل فشلت حملة مكافحة الأمية في
 الراديو والتلفزيون . إن كاسترو واجه هذه المشكلة في كوبا مواجهة واقعية
 فجند كل تلاميذ المدارس الثانوية والعالية وأساتذتها . وجد أن ٧٥ ٪ من

المواطنين أميون ، ٢٥٪ فقط هم المتعلمون فكلّف كل متعلم أن يزِيل الأُميّة عن ثلاثة في بحر ستة واحدة ، وأصدر قانوناً ينص على أن المعلم الذي يرسب عنده واحد يفرم ، والذي يرسب عنده اثنان يحبس ، والذي يرسب عنده الثلاثة يسجن . أما التلاميذ فمن يتخلف عن الدروس يعاقب ، ومن يرسب في الامتحان آخر السنة لا يوظف في الحكومة أو في القطاع العام . وحين كان وفد مصري في زيارة كوبا منذ عامين قال لهم كاسترو : « إنكم تقولون إن في مصر ثلاثة أسباب للتخلف هي الفقر والجهل والمرض وأنا أقول لكم إنها جميعاً ترجع إلى سبب واحد هو الجهل . فالمتعلم يستطيع أن يتعاون مع الدولة ليعالج نفسه ، ويستطيع أن يتعاون معها ليرفع مستوى معيشته » .

ومعنى كلام كاسترو أن الحكومة في بلد من الأميين محطة إذاعة بلا أجهزة استقبال . فالسبيل الأول للتوعية هو إزالة الأمية عن الناس ليستقبلوا ما يرسل إليهم من معلومات .

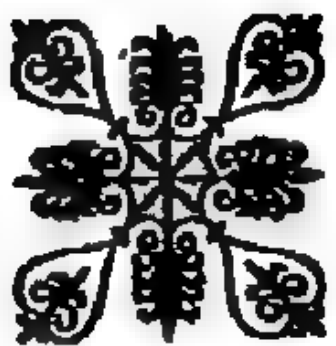
والخلاصة :

إننا نؤثر في الغريزة بالتعويض والتسامي . ونربط التدين بالتسامح فنعمل بوحى القرآن « لكم دينكم ولي دين » ، ونردد القول المعروف « الدين لله والوطن للجميع » ونخفف من التطرف في الوطنية بإقامة هيئة الأمم وتبادل السفراء وتنظيم البعثات وتقديم المعونات . ولكن اللاشعور لا يزال مع ذلك مستعصياً على وسائل الإعلام . إنه يزيد المعلومات ولكنه

محتاج إلى التفاعل الشخصى إذا أراد أن يغير السلوك .
إن وسائل الإعلام وحدها لا تكفى للتوعية فلا بد من القلوة الحسنة ،
فالله سبحانه لم يكتف بالتوراة والإنجيل والقرآن فى التبشير باليهودية والمسيحية
والإسلام ، وإنما أرسل مع الكتب السماوية رسله موسى وعيسى ومحمداً .

الاعمال

يخلق المنافع بالإيحاء



ما زلت أذكر مبادئ كان يريدها في آذاننا أساتذتنا في علم الاقتصاد السياسي لتستقر في أذهاننا قواعد أبدية لا يؤثر فيها تغير الأيام . فانخفاض السعر يزيد الطلب على السلعة ، وارتفاع السعر ينخفض الكمية المشتراة . . . قاعدة راسخة لا فكاك منها لأنها لا تمثل اتجاهها ينبع من الإنسان ، وإنما ينبعث من مؤثرات خارجية لا سلطان للسلوك الإنساني عليها .

كان أساتذتنا الأوائل يهتمون بدراسة سلوك الإنتاج والنقود والأجور ، كأنها كائنات حية تقرر وتستجيب ، ولا يهتمون بدراسة طبيعة النفس البشرية وظروف الاجتماع والحضارة ، كأن الإنفاق والادخار والاستثمار عمليات منفصلة عن طبيعة المستهلكين ، وليست انعكاساً لسلوكهم الإنساني .

ثم درست الإعلان فوجدت أن رفع السعر قد يحيط علامة تجارية معينة من علامات السجائر أو الروائح العطرية أو الأقلام أو الساعات يجو من السموفيزيد الإقبال عليها . ووجدت أن خفض السعر قد يدس في الأفهام فكرة أن السلعة شعبية أو غير رائجة فيصرف الناس عنها .

لقد كان محور الاهتمام في إدارة الأعمال هو المنتج ومشكلاته ، فلما زاد إنتاج السلع على طلبها انتقل الاهتمام إلى المستهلك ورغباته ، لأن المستهلك أصبح يلعب دوراً أكبر في إنجاح المشروعات أو القضاء عليها . لقد أصبحت مهمة المنتج الأولى هي التعرف على رغبات المستهلك

وبحث العوامل التي تؤثر على سلوكه فتوحى إليه باتخاذ قرار الشراء .
أصبح نجاح الإنتاج والتمويل والشراء والتخزين رهناً بقبول المستهلك
ما تحقق له هذه الأنشطة من إشباع .

الاتجاهات السلوكية في الاستهلاك :

كان الاتجاه الاقتصادي (Economic approach) ينطلق من فكرة
المنفعة وحدها .

فيسير وفقاً للفروض الآتية :

إن الشراء يجب أن يحقق للنقد أقصى منفعة ممكنة .

وإن المستهلك على علم بالسلع البديلة .

فقرار الشراء يتوقف على مدى التفاعل بين القوة الشرائية للمستهلك

وسعر السلعة المعروضة .

ثم جاء المذهب الاقتصادي النفسي (Psychoeconomic) فرفض

أن يكون للمستهلك دافع واحد للشراء هو المنفعة ، ووضع بدلاً منه مبدأ

تعدد الدوافع بل وتعارضها . وبناء على ذلك أصبح البحث الميداني

(Market Survey) ضرورياً للوقوف على اتجاهات المشترين في المستقبل ؛

ثم جاء المذهب الاقتصادي الاجتماعي (Socio-economic) فقرر

أن البناء الاجتماعي هو الذي يحدد أنماط الاستهلاك . إن قادة المجتمع

في كل ميدان هم الذين يغرون المستهلكين بالتقليد فيثيرون تطلعاتهم إلى

مستوى أعلى من المعيشة ، وإلى ما يتطلبه هذا المستوى من الإقبال على

السلع ذات السمعة الأحسن ، ولذلك يبنى قرار الشراء على التفاعل بين عاملين هما رغبة الفرد في الادخار ، ودرجة تعرضه للأفضل من السلع . وهناك يكون للمستوى الثقافى وتمكن العادات أثرهما فى نتيجة التفاعل .

أثر الإعلان فى تكوين الاتجاهات :

لما كان إنتاج السلع لاحقاً للطلب عليها كانت تنتج وفقاً لرغبات المستهلكين . فلم تكن هناك حاجة إلى إعلان . ولكن الثورة الصناعية جاءت فقلبت هذا الوضع ، وجعلت الإنتاج سابقاً على الاستهلاك ، ثم زادت من عدد السلع النمطية المنتجة ، فاشتد التنافس بينها فى جذب انتباه المستهلكين . ولما تعددت الأصناف والمستويات أصبحت كل سلعة فى حاجة إلى تسمية نفسها بعلامة تجارية خاصة ، وإلى تقديم نفسها إلى المستهلك بهذا الاسم عن طريق الإعلان .

واتخذ الإعلان طريقه بالصحافة والإذاعة والتليفزيون والمصقات وبالبريد ، فأصبح يدخل على الناس مخادعهم حين يقرءون صحف الصباح ، ويزاملهم فى الطرقات حين يسرون إلى السوق فيذكركم بجملة وصورة على المصقات ، حتى إذا وصلوا إلى المتاجر استقبلهم باللافتات عند المداخل وقبل اتخاذ القرار . فإذا عادوا فى المساء إلى بيوتهم خاطبهم من جديد عن طريق الإذاعة والتليفزيون .

والإعلان حين يقدم السلع الاستهلاكية لا يعنى كثيراً بخلق اقتناع ، وإنما يعنى بخلق انطباع . إنه يتجه إلى العقل بقدر ما يتجه إلى النوازع . ولا يستخدم المنطق بقدر ما يتوسل بالإيحاء (Suggestion) . والإيحاء

يعتمد على ربط السلعة بالجمال والسعادة والأمل وبحب البقاء وحب التملك والأمومة والاستعلاء . . . إلخ مما يخلق جواً محبوباً يرتبط بالسلعة فيوجد عنها صورة ذهنية تدفع المستهلك إلى شرائها .

الفرق بين المنطق والواقع :

يعتقد بعض الناس أن النتيجة حين تكون منطقية فإنها لا بد واقعة . وهم في ذلك واهمون لأنهم يفترضون أن الناس منطقيون وهم ليسوا كذلك . إنهم عبيد غرائزهم وعاداتهم وبيئاتهم فاستجاباتهم لا تنبعث من عقولهم وحدهم ، وإنما تنبعث منها ومن هذه العوامل . إن يروا عارضاً أو اضطراباً في الهضم قد يكون له تأثير خفي في نفس المستهلك ، وقد يكون في حالة من الحزن أو الفرح فتمترج هذه الحالة النفسية برأيه وتكون عنده نزوعاً معيناً لم يكن يتكون لولاها .

لقد أشار الكاتب يوماً على صاحب مصنع للصابون النابلسي أن يجعل أطراف القطع مستديرة بعد أن كانت مدببة حتى لا تؤذي الأيدي عند الغسيل فنقصت المبيعات نقصاً مفاجئاً . وتبين بعد الاستقصاء أن المستهلكين رأوا في تدوير الأطراف انتقاصاً من حجم الصابون مع أنه كان يباع بالوزن . . نتيجة غير منطقية ولكنها وقعت .

وكان في حي قريب من الأزهر محل صغير للأحذية يتردد عليه الشيوخ فيتربعون على حشية من القطن ويقيسون المراكيب . وقد بدأ للكاتب أن يرفع المستوى فأشار على صاحب المحل أن يضيئه بالنيون ويزوده

بكنبة وحامل خشبي يستقبل أقدام المشترين فإذا الشيوخ يفرون من المحل !
وعاد الرجل إلى حشيته الأولى . . . نتيجة غير منطقية ولكنها وقعت .
إن المنطق من صنع صاحبه . وهو يتوقف على مدى تفكيره وقوة
تعبيره . أما الواقع فهو صادق أبداً لأنه الحقيقة نفسها . والواقع إذا ترجم
في ظروف الشخص وأهدافه أصبح منطقياً كذلك .

الإعلان والإيحاء :

مثل المستهلكون يوماً في أمريكا عن سبب تفضيلهم معجون أسنان
معين فقرر ٦٠ ٪ منهم أنه مطهر . وهو سبب ظاهر البطلان لأنهم لا يستطيعون
الحكم على مدى تطهيره لأسنانهم . لقد وضع الإعلان في أفواههم هذا
السبب قرددوه .

ودخل متخصص في الإعلان على مدير عربي فوجده يدخن مع عدد
من زملائه سيجارة محلية . وقدم له المدير علبة سجائره فازور عنها وقدم له
سيجارة من علبة الأمريكية ، وكانت نادرة في السوق ، فأطفا المجتمعون
سجائهم التي في أيديهم وأقبلوا على السيجارة الجديدة واستمتعوا بها كما لم
يستمتعوا بسيجارة أخرى . وقبل أن ينتهوا منها فاجأهم الأستاذ بقوله :
« ما رأيكم في أن السيجارة التي تدخنونها الآن هي نفس السيجارة التي
قبلها ؟ » ونظر المدخنون فيما هو مكتوب عليها فوجدوا الاسم نفسه ! لقد كان
الفرق الوحيد أن السيجارة المحلية قدمت لهم في علبة أمريكية ! ومعنى هذا
أنهم كانوا يدخنون صورة ذهنية انطبعت في نفوسهم بفعل الإعلان .

لقد ذكر الأستاذ/ باكارد (Packard) في كتابه المشهور « المغريات الداخلية » (Inner Persuaders) أن الدكتور / ديتشر (Ditcher) صاحب (Color Research Bureau) يقول إن الناس في أمريكا يقبلون على شراء السيارات القوية لأن قوتها ترتبط في نفوسهم بقوتهم الجسمية بل الجنسية (Almost in a Sexual way) فلما انتشرت السيارة الصغيرة فيما بعد مثل « فيات » و « فولكس فاجن » سئل عن هذه الظاهرة الجديدة فقال إن النساء يستخدمنها ليصبحن مختلفات (To be different) على عكس الرجل ، فإنه لا يحب الخروج على المتعارف المألوف فيما يلبس أو يركب . يضاف إلى هذا أن عقدة الذنب قد بدأت تظهر عند الرجال بسبب إنفاقهم على وقود كثير في جر سيارات كبيرة دون مبرر . ومعنى ما يقوله الدكتور « ديتشر » أن استخدام السيارات لا يتوقف على حسن أدائها بقدر ما يتوقف على ما في نفوس مشتريها من انفعالات .

وقد جاء في هذا الكتاب أن محراثاً زراعياً لم يحز رواجاً في أمريكا في حين راج منافسه ، ولم يستطع المهندسون أن يجدوا فرقاً يذكر بينهما في الكفاية أو الثمن فأجالوا الأمر على الدكتور « ديتشر » الذي قرر أن السبب يكمن في الإعلان . فإن الحملة عن المحراث الفاشل تركز على قوته وتجاهل مقدرته العامل عليه . على حين يركز المحراث الناجح على مقدرته العامل في الاستفادة من المحراث . وتغيرت سياسة الإعلان فارتفعت المبيعات .

نقطة ماء تبلى الحجر :

إن الإعلان يعتمد على التكرار في تكوين الرواسب النفسية . فكل إعلان يذكر بسابقه ، ويخلق التوقع للاحقه . وفي نهاية كل إعلان مضروب مشترك هو الشعار (Slogan) الذي يلخص الرسالة الإعلانية ويجعل من الإعلانات أفراداً في أسرة واحدة : لكل منهم خصائصه ولكن بينهم جميعاً تشابهاً .

إن الناس أعداء ما جهلوا . والإعلان يبلى بالتكرار مقاومتهم للسلعة شيئاً فشيئاً كما تبلى نقطة الماء قطعة الحجر إذا نزلت في نفس المكان باستمرار .

والإعلان يتفوق بالابتكار . فالابتكار يجذب الانتباه . وبمقدار الانتباه والإعجاب يكون الأثر . على أن الإعلان لا يصح أن يستأثر بإعجاب المستهلكين فيصبح غاية في ذاته . إنه وسيلة لبيع السلعة ويجب أن يبقى هكذا وإلا أصبح لوحة جمالية تمتع ولا تبيع .

إن مرهماً لإزالة النمش يبرز في إعلاناته صورة امرأة مشوهة الوجه قبل استخدام المرهم ، وصورتها الجميلة بعد استخدامه . وإن نوعاً من أنواع الزبد الصناعي يبين في الإعلان بعملية جمع وضرب مقدار ما ينفق في الزبد الطبيعي ، ثم يشطب على العملية الحسابية ويبرز بعملية أخرى عن الزبد الصناعي رقماً أقل ، وهكذا يستخدم المعلن أنسب العوامل لحفز المستهلك على الشراء في كل حالة بخصوصها .

الإعلان التعليمي :

إن كل ما ذكرته فيما تقدم خاص بالسلع الاستهلاكية (Consumer goods) أما السلع الإنتاجية (Capital goods) فالممول لا يشتريها إلا إذا اقتنع بجودتها ، إن المنفعة هي العنصر الفعال ، فالمشتري ليس مستعداً لشراء آلة للإنتاج إلا إذا عرف كل شيء عن ثمنها وطريقة تشغيلها وإصلاحها ونفقات صيانتها . . . إلخ . ولذلك ينجح البائع غالباً بالاتصال الشخصي أكثر مما ينجح بالإعلان على الورق والهواء . على أن الإعلان في هذه الحالة لا يتجه اتجاهاً إغرائياً (Persuasive) وإنما يتجه اتجاهاً تعليمياً (Educational) يخاطب العقل . إن الإعلان ينذر البسور ، ثم يأتي البائع فيجني الثمر .

الإعلان في الدول الرأسمالية والاشتراكية :

الإعلان في الدول الرأسمالية يزيد استهلاك السلع فيمكن المنتج من زيادة إنتاجه وتخفيض تكلفة الوحدة . والإعلان هو الذي يغطي معظم مصاريف الصحافة ، ويغطي كل مصاريف الشركات التليفزيونية في أمريكا واليابان ولبنان . ومنذ قريب أقفلت مجلة (لايف) أبوابها لأن محطات التليفزيون قللت إعلاناتها . إن مخصصات الإعلان يدفعها المعلن ولا يدفعها المستهلك لأنها لا ترفع أسعار السلع وإنما تخفض منها بسبب ما يزيد من إنتاجها .

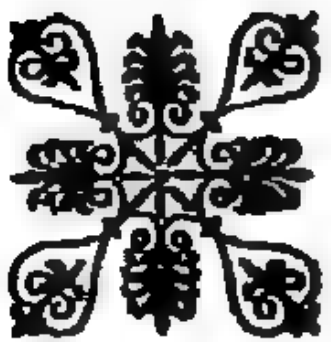
أما في دول الاقتصاد الموجه فإن الإعلان تعريف . إنه يطلب مجتدين أو عاملين ، وقد يتحدث عن نظام اقتصادي جديد أو عن انتخابات جديدة ، ولكنه لا يحرض على مزيد من الاستهلاك .

وإذن هل الإعلان مفيد ؟

نعم . فإذا كان التحرير في الصحف هو أخبار السياسة والاجتماع فإن الإعلان فيها هو أخبار السلع والخدمات . وإذا كان الإعلان الاستهلاكي يعتمد في التوجيه على الإيحاء فمن منا لا يعمل في مناحي الحياة الأخرى بالإيحاء ؟ إننا نفكر في ربع ما نفعله . وننصاع للإيحاء في ثلاثة الأرباع الباقية .

التكامل الاقتصادي

والسوق العربية المشتركة



ما زلت أذكر يوماً حضرت فيه حفلاً اقتصادياً كبيراً في نادى بنك مصر بالقاهرة منذ أكثر من عشرين عاماً قام فيه المرحوم الدكتور « منصور فهمى » داعياً إلى الوحدة العربية فقال : « إنها تتمثل في وحدة السماء ، في وحدة الغبراء ، في وحدة اللغة والدين والتاريخ . . . »

ولم يكن مفروضاً أن أكون من بين المتحدثين في الحفل ، ولكنى شعرت بدافع مفاجئ يلح علىّ في أن أستاذن السيد / عبد المقصود أحمد ، رئيس مجلس إدارة بنك مصر وقتذاك - وكان رئيس الحفل - في التعقيب على كلام الخطيب .

وقلت إن التوافق بين البلاد العربية لا شك أساس متين لقيام وحدة عربية ، ولكن بناء الوحدة فوق هذا الأساس لا يقاوم الرياح الهوج إذا كان من القش ، وصلابته تأتي من توافق المصالح قبل توافق العواطف . فكثيراً ما رأينا ولداً يتنكر لأبيه لأنه حرمه ميراثه ، وزوجاً يطلق زوجته المحبوبة لأنها غير أمينة على ماله . وفي سورة التغابن : « يأبىها الذين آمنوا إن من أزواجكم وأولادكم عدواً لكم فاحذروهم » . لقد كنا نقول : « تجوع الحرة ولا تأكل بشديها » ثم عرفنا أن هذا القول من قبيل التمنى ، وإن الطريق الصحيح لتحقيقه هو أن نجنبها الزلل بتوفير العيش الحلال لها . وكنا نقول : « النظافة من الإيمان » فوجدنا أن هذا الشعار لا يمكن تطبيقه

إلا بتوفير الصابون والماء الجارى . وقد كانت التجارة تتبع العلم (Trade Follows The Flag) فأصبحت السياسة فى خدمة الاقتصاد ، بل تغير شكل الاستعمار فأصبح استعماراً اقتصادياً بالسلع والأموال ، بعد أن كان احتلالاً بالحروب والجيوش .

وأذكر أننى سمعت « سعد زغلول » فى سنة ١٩٢٥ يقول فى بيت الأمة وهويشكك فى إمكان قيام وحدة عربية : « إن كل بلد مشلود إلى مستعمر ، فكيف يستطيع أن يضع يده فى يد زميله ؟ » .

حشد الموارد العربية :

وقد رأينا أن اختلاف المصالح كثيراً ما باعد بين الدول العربية ، ودعا لتنازعها مع تركيا وإيران والباكستان مع أنها بلاد إسلامية ، على حين تجلى الود مع الهند واليونان وفرنسا وأسبانيا - وهى ليست كذلك - لأنها وقفت موقف التأيد من مصالح العرب .

يخلص من هذا أن على البلاد العربية أن تستمدّ ما يكون بينها من علاقات من وحي واقعها ، وأن تنظر أمامها بدل أن تتلفس خلفها ، وأن ترفع شعارات المستقبل قبل أن تردد أمجاد الماضى ، وأن تفصل فى تعاملها بين المذهب الدينى والمذهب السياسى والمصلحة الاقتصادية . إن حضارة العرب تنبعث أولاً من مستوى معيشتهم . وهذا المستوى لا يرتفع إلا بحشد الموارد العربية ، والحشد لا بد فيه من تحقيق التناسق والتكامل .

إن العالم العربى مؤلف من دويلات صغيرة . وهذا مظهر من مظاهر

الضعف لا القوة . بل هو نقص في الحيوية السياسية والاقتصادية جميعاً . فلا بد من تقليل الشعارات التقليدية للسيادة ، لأنها وحدها لا تستطيع أن تحافظ على مضمون القوة والنفوذ . لم يعد يليق أن يفاخر المصري أو الكويتي أو اللبناني بأنه مصري أو كويتي أو لبناني ، بل يجب أن يكون عربياً قبل كل شيء . وليست هذه دعوة إلى نبذ الوطنية المحلية ، ولكنها دعوة إلى تغليب العروبة عند التعامل .

إن في العالم اليوم كتلة أمريكية ، وأخرى سوفيتية . وقد قامت كتلة ثالثة في غرب أوربا هي السوق الأوروبية المشتركة . وقامت سوق مشتركة في أمريكا الوسطى ، ومنظمة تجارة حرة في أمريكا اللاتينية . وما هي ذي دول أفريقيا تبحث في إنشاء سوق مشتركة أو منطقة تجارة حرة ، كما تبحث الدول في جنوب شرق آسيا في عمل تكتلات مماثلة ، فلتكن لنا عبرة من سلوك سوانا .

ولكن كيف تكامل الدول العربية ؟

إن العالم العربي ينقسم اليوم أساساً إلى منطقتين كبيرتين : إحداهما زراعية تتألف من : مصر وسوريا والسودان وتونس والمغرب والأردن واليمن ، والأخرى بترولية تتألف من : العراق والسعودية والكويت وبلاد الخليج وليبيا والجزائر . وهذا لا يمنع من وجود البترول في المنطقة الزراعية ، ووجود الزراعة في المنطقة البترولية ، ولكن الصفة الغالبة تبقى كما قدمت . وكثافة السكان في البلاد الزراعية أكبر منها في البلاد البترولية ،

على عكس مستوى الدخل فإنه في الأولى أقل منه في الثانية . ويلاحظ أن الأراضي الخصبة القريبة من الأنهار أو التي تروى بماء الأمطار في العراق وسوريا والسودان متسعة وغير مستغلة ، على حين يوجد ضيق في الأرض وفائض في الأيدي العاملة في جمهورية مصر العربية .

ولذلك فلو أبيعحت الهجرة بين البلاد العربية لأمكن أن ينتج العالم العربي من القمح والقطن والزهور والخضراوات والفواكه والماشية والطيور ما يكفي أهله ويفيض عنهم إلى الأسواق الأوربية . ومع انتعاش الزراعة ووفرة اللحوم تنتعش صناعات المعلبات والألبان والعطور .

ولو تعاونت البلاد العربية في البترول لزداد دخلها منه زيادة كبرى . ويكفي لإبراز هذه الحقيقة أن منظمة الدول المصدرة للنفط « أوبك » المكونة من : فنزويلا والجزائر وليبيا والعراق والكويت والسعودية وقطر وأبو ظبي وإيران وأندونيسيا بعد مؤتمرها الثاني والعشرين الذي عقد في طهران في الخامس من فبراير (شباط) الماضي ١٩٧١ قد حصلت من الشركات المحتكرة على نحو ٧ آلاف مليون دولار في السنوات الخمس القادمة للدول المنتجة في منطقة الخليج العربي . ولو تعاونت بلاد البترول لأنشأت أسطولاً من ناقلات البترول ، وأقامت كثيراً من مصانع الكيماويات البترولية بما تنتجه من صناعات كثيرة فرعية ، وما تعود به من دخل كبير . إن العرب حين يحصلون على عوائد عادلة لنفطهم ، ويصنعونه ، يستطيعون بشكل فعال تقوية جهودهم لحل مشكلة فلسطين ، وحين يسيطرون على مصير نفطهم يملكون سلاحاً يرهب أعداءهم وينفع أصدقاءهم .

ولو تعاونت البلاد العربية في التسويق والتسويق الزراعي لأمكنها أن تفرج أزمة تسويق التفاح في لبنان وسوريا ، وأزمة تسويق العنب في الجزائر ، وأزمة تسويق البلح في العراق ، ولأمكنها أن تحصل على الماشية من سوريا وليبيا والسودان ، وعلى القمح من تونس والجزائر والمغرب ، وعلى الفواكه واللواجن من لبنان .

عندنا . . . عندهم :

إن الفدان يغل في الدنيارك وهولندا من المحاصيل الزراعية ما يساوي ألف جنيه إسترليني في العام ، وذلك لأن في هذه البلاد من الجمعيات التعاونية المركزية ما يقوم بجمع المنتجات وتنظيمها وتصنيعها وتسويقها علماً وزجاجات ، في حين يبيع العالم العربي موارده الأولية على حالها بالطن أو بالأمتار المكعبة فلا يحصل منها إلا على أقل القليل .

وقد اتجهت جمهورية مصر العربية إلى صناعات الحديد والمنسوجات والسيارات والأسلحة والأسمت والسماد والورق والسكر والأدوية ، في حين اتجهت بلاد شقيقة إلى الصناعات الخفيفة كالثلاجات ، والسخانات والخزف والصيني وتشكيل الألومنيوم . وبين الاتجاهين تكامل يمكن تنظيمه عن الماضي وتنسيقه للمستقبل كي يفسح المجال أمام كل بلد عربي ليبلغ مرحلة الرشد في مصنوعاته فيطاول مستواها في البلاد المتقدمة .

هذا عن الإنتاج . أما عن الخدمات فإن من البلاد العربية ما تقدمت فيه السياحة والفندقة والطيران كلبنان وتونس . وما تقدمت فيه صناعة

النشركمهورية مصر العربية ولبنان والكويت . وما تقدم فيه التعليم والفقه كمصر ولبنان ، وما تطورت فيه قوانين الأحوال الشخصية كتونس ، وما استقرت فيه الأعمال المالية كالكويت . والتكامل يقضى بأن يعترف لكل ناحية من هذه النواحي بدولة « أم » تشرف على تنميتها في الدول الأخرى .

وفي العالم العربي مناطق حرة يمكن الانتفاع بها في التكامل التجارى هى بيروت وبورسعيد وعدن والكويت وطنجة ، ولو نظمت وترابطت لكان للعرب منها منافذ على تجارة العالم وأسطول بحرى موحد ، وآخر جوى يكونان مصدرين للدخل ، وأداتين لا بد منهما لإنعاش التجارة والسياحة ونقل البترول .

بقى التمويل . وهو ليس بعزير على بلاد تودع مئات الملايين بل آلافها في بنوك إنجلترا وسويسرا وغيرهما في حين أن إمكانيات الاستثمار في العالم العربى كثيرة . إن على الدول المحتاجة أن تقدم الضمانات اللازمة وعلى الدول الممولة أن تقدر مصلحتها في التعامل مع أخواتها . وليس يكفى أن تنشئ بنكاً زراعياً وآخر صناعياً ، وشركة لإعادة التأمين وأخرى للطيران ، وإنما المهم أن تدعم هذه المنشآت بالأموال لتتمكن من مزاولة نشاطها على نطاق كبير .

قلوة حسنة :

إن السوق الأوربية كانت قلوة حسنة للعرب وإن كانت قد أضرت بصادراتهم الزراعية حتى لقد أنقصت ما تستورده منها بنحو ٢٥ ٪ . إن

هذه السوق بسكانها الذين يزيدون على ١٧٠ مليون نسمة وبمستواهم الحضارى المتقارب ، وتجاورهم فى المكان ، وتمائلهم فى النظم السياسية - وثروتهم الصناعية والتجارية الهائلة - هذه السوق قد أصبح لها وزن كبير فى الاقتصاد العالمى زاد من قيمته أنها ربطت بعض الدول الأفريقية النامية معها ، فقد نصّت المواد من ١٣١ إلى ١٣٦ من ميثاقها على الإجراءات التى تؤدى إلى أن تتسبب للسوق الدول التى كانت فى الأصل تابعة لبلجيكا وفرنسا وهولندا .

وقد تكونت هذه السوق من ست دول هى : فرنسا وألمانيا الغربية وبلجيكا وإيطاليا وهولندا ولكسمبورج لتحقيق : التقدم المتناسق فى النشاط الاقتصادى مع التوسع المتوازن فى هذا النشاط ، فضلاً عن زيادة الاستقرار الاقتصادى وتحسين مستوى المعيشة ، وتوثيق الروابط بين الدول الأعضاء . وعلى الأعضاء أن يتقبلوا بالمبادئ الآتية :

١ - إزالة التعريفات الجمركية وحصص الصادرات والواردات بين الدول الأعضاء .

٢ - إقامة تعريفات جمركية وسياسة جمركية موحدة مع الدول الأخرى غير المنضمة إلى منظمة السوق .

٣ - إلغاء القيود والحواجز التى تحد من حرية انتقال الأفراد والخدمات ورءوس الأموال داخل حدود المنظمة .

٤ - رسم سياسة مشتركة للزراعة والمواصلات .

٥ - إقامة تنظيم اقتصادى لقيام المنافسة .

- ٦ - اتباع الإجراءات التي تعمل على تنسيق السياسات الداخلية ومعالجة الاختلافات في موازين المدفوعات .
 - ٧ - إزالة الاختلافات والتباين بين القوانين الداخلية في الدول الأعضاء تيسيراً لعمل السوق .
 - ٨ - إنشاء صندوق أوروبي للخدمة الاجتماعية يهدف إلى تعليم وتدريب العمال العاطلين ورفع مستوى معيشتهم .
 - ٩ - إنشاء بنك للاستثمارات الأوربية لتسهيل التوسع الاقتصادي .
 - ١٠ - ربط المناطق التابعة فيما وراء البحار مع منظمة السوق^(١) .
- ولقد كانت السوق الأوربية منوالاً لتوقيع اتفاقية الوحدة الاقتصادية العربية في سنة ١٩٦٤ من خمسة أعضاء هم : المملكة الأردنية الهاشمية والجمهورية العراقية والجمهورية العربية السورية والجمهورية العربية المتحدة ودولة الكويت . وسرعان ما انضم إلى الاتفاقية الجمهورية اليمنية وجمهورية السودان الديمقراطية فأصبح عدد الأعضاء سبعة ، والعضوية مفتوحة دائماً لباقي الدول الأعضاء في جامعة الدول العربية .

(١) السوق الأوربية المشتركة تأليف وارن نيستروم وبيتر مالفوف ترجمة الدكتور

أهداف السوق العربية المشتركة :

- وتهدف هذه الاتفاقية إلى إيجاد سوق عربية مشتركة تكفل ما يلي :
- ١ - تحرير التجارة بين البلاد الأعضاء توطئة لإنشاء اتحاد جمركي بينها .
 - ٢ - حرية انتقال الأشخاص ورءوس الأموال .
 - ٣ - حرية التملك والإيصاء والإرث .
 - ٤ - توحيد أو تنسيق مختلف التشريعات الاقتصادية والاجتماعية اللازمة للتكامل الاقتصادي .
 - ٥ - تنسيق الخطط الاقتصادية بما يكفل استثمار الموارد استثماراً أوفى ، وبما ينهض بالصناعة والزراعة وشئون المواصلات .
- وقد راعت الاتفاقية التدرج الواجب فجعلت تنفيذ الأهداف السابقة على مراحل عملية حتى يمكن امتصاص الآثار الاقتصادية لكل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التالية .
- كما راعت الاتفاقية الظروف المحلية للدول الأعضاء ، فأباحت الاستثناء في فترة انتقال يحددها مجلس الوحدة حماية لصناعة ناشئة ، أوضهاناً لحصيلة جمركية هامة ، أو حفاظاً على صالح اقتصادي أعلى .
- إن هدف هذه الاتفاقية هو التنمية الاقتصادية للبلاد العربية على أساس من التكامل الاقتصادي ، ولذلك تبيح لعضوين أو أكثر أن يعقدوا اتفاقية تجارية بما يمثل مرحلة أقوى من المرحلة الجارية طبقاً لبرنامج مجلس الوحدة .

إنجازات الاتفاقية :

١ - قرر مجلس الوحدة تخفيض الرسوم الجمركية على السلع المحلية المنتجة في البلاد الأعضاء ابتداء من سنة ١٩٦٥ بنسبة ٢٠٪ على السلع الزراعية والثروات الطبيعية والمعدنية والحيوانية ، ونسبة ١٠٪ على السلع المصنوعة ، وذلك علاوة على التخفيضات التي وردت في اتفاقية تسهيل التبادل التجاري المعقودة بين دول الجامعة العربية ، ثم زاد التخفيض على السلع الصناعية إلى ٢٠٪ ابتداء من سنة ١٩٦٩ وابتداء من هذه السنة أيضاً أعفيت السلع الزراعية والحيوانية والثروات الطبيعية والمعدنية إعفاء تاماً من الرسوم الجمركية . وابتداء من أول يناير سنة ١٩٧٠ تمتعت بعض السلع المصنوعة بالإعفاء الكامل وتمتعت السلع الصناعية الباقية بتخفيض جمركي قدره ٨٠٪ . وكان المفروض أن تلغى جميع الرسوم والقيود ابتداء من أول يناير سنة ١٩٧١ .

٢ - زاد حجم التجارة بين أعضاء المجلس فيما بين ١٩٦٥ وسنة ١٩٦٨ - وهي آخر سنة قدمت إحصاءاتها - بنسبة ٦٠٪ والإحصاءات الأولية لسنة ١٩٦٩ تشير إلى ازدياد هذه النسبة .

٣ - أقر مجلس الوحدة مبدأ المعاملة التفضيلية استيراداً وتصديراً بين الأعضاء ، ويعقد اجتماع دوري بين ممثلي المؤسسات التجارية والغرف التجارية لعقد الصفقات على ضوء الاحتياجات المتبادلة وفوائض التصدير .

٤ - وضع المجلس مشروعاً لاتحاد مدفوعات للحقاصة المتعددة

الأطراف وللإقراض المصرفي القصير الأجل . وقام محافظو البنوك المركزية بوضع القواعد والترتيبات اللازمة لقيام الاتحاد على أن يوكل إلى البنك المركزي الأردني القيام بالأعمال الإدارية في فترة الانتقال .

٥ - وافق المجلس على تطبيق مبدأ الدولة الأكثر رعاية على الاستثمارات العربية ، وقيام كل عضو بتسهيل انتقال رؤوس الأموال العربية من بلد إلى آخر وفقاً لبرامج التنمية المقررة ، والعمل على تشجيع استثمار رأس المال العربي في المشروعات الاقتصادية المشتركة ، ومعاملة الاستثمارات الوطنية مع كفالة البلد المستثمر ضد التأميم والمصادرة ونزع الملكية .

٦ - وافق المجلس على مشروع المؤسسة العربية لضمان الاستثمار الذي قدمه صندوق التنمية الكويتي والهدف منه هو التأمين ضد المخاطر غير التجارية تشجيعاً لانتقال رؤوس الأموال بين الدول الأعضاء وحدد رأسمال المؤسسة بعشرة ملايين دينار كويتي .

٧ - أعطى المجلس أولوية للصناعات الرئيسية كالبترول والكيماويات والغزل والنسيج والسكر والورق والجرارات والأدوية والنقل الجوي .

٨ - أقر المجلس بطاقة شخصية وعائلية موحدة لانتقال الأشخاص بين الدول الأعضاء ، إلا أن ظروف عدوان يمنية عام ١٩٦٧ أجلت التنفيذ إلى أن تزول آثاره .

٩ - قرر المجلس إرساء علاقات تجارية واقتصادية مع التكتلات الأخرى كالسوق الأوربية المشتركة ومنظمة السوق الاقتصادية المتبادل (الكوميكون) ومع التكتلات النامية .

١٠- اعترفت الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الجات) بمجلس الوحدة ، فترتب على هذا الاعتراف إتاحة الفرصة للدول الأعضاء بالمجلس أن تنضم إلى عضوية الجات وتمتع بالمزايا التي تمنحها^(١).

ثم ماذا ؟

ثم إن الجامعة العربية تضم الآن من الهيئات الاستشارية مجلس التنمية الصناعية ومنظمة العلوم الإدارية ، ومنظمة العمل العربية ، ومنظمة الأغذية والزراعة ، ومنظمة الطيران المدني ، وصندوق الإنماء العربي ، والاتحاد العربي للنقل الجوي ، ومعنى هذا أنها قطعت شوطاً كبيراً في جعل التكامل الاقتصادي على أساس من البحث العلمي والتكنولوجي . فماذا ينقصها ؟ ينقصها أن نصف العالم العربي لم يشترك بعد في اتفاقية الوحدة الاقتصادية . إن لبنان وولايات الخليج والسعودية وليبيا وتونس والجزائر والمغرب لا تزال كلها خارج الاتفاقية ، ومعنى ذلك أن الاتفاقية نصف ينتظر نصفه الآخر !

إن النصف الذي تتألف منه الاتفاقية بعضه يرمى إلى النظام الملكي ، وبعضه إلى النظام الجمهوري ، ومنه دول يمينية وأخرى اشتراكية . وما ينطبق على هذا النصف ينطبق على النصف الآخر ، فليست السياسة إذن هي الحائل دون الاتفاق . ولا يبقى إلا أن تبذل محاولة جادة للتوفيق بين المصالح .

(١) تقرير عن مجلس الوحدة الاقتصادية العربية وإنجازاته مقدم من الأمانة العامة .

ألم أقل لك في مستهل هذا البحث إن المصالح - أردنا أو لم نرد -
هي التي تسير الأفراد والجماعات والدول ، وهي التي تعلن الحروب وتوقع
الاتفاقيات ؟

التكامل مبدأ حسابي :

لبنان ومصر والأردن والسعودية تستورد القمح من أوروبا وأمريكا على
حين يفيض في المغرب فيصدره إلى أوروبا . إن المتوسط السنوي لإنتاج
الوطن العربي من القمح يبلغ سبعة ملايين طن ، وهذا يعادل ٣٥٪ من
الإنتاج العالمي في حين لا يزيد سكان الوطن العربي على ٣٪ من مجموع
سكان العالم !

ومصر تستطيع أن تمد الوطن العربي بحاجته من الأرز وهي لا تزيد
على مليون طن في السنة ، ولكن هذا الأرز يذهب إلى أوروبا !
ومصر تستورد التبغ من أوروبا وأمريكا مع أنه موجود في الجزائر وسوريا
والعراق ويمكن التوسع في إنتاجه وتجويده هناك .

ثروات الوطن العربي :

والوطن العربي ينتج أكثر من خمسة ملايين طن من الكروم والحمضيات
وما لا يقل عن ٨٥٪ من إنتاج العالم للتمور ، ومع ذلك فإن التفاح
الأمريكي لا يزال في الأسواق العربية ، والبلح المصنّع يأتي من إنجلترا
ومن فرنسا !

وجمهورية مصر العربية في مقدمة دول العالم المتّجة للقطن الطويل التيلة ، والصناعات المصرية لا تستوعب منه أكثر من ٣٠٪ ثم يذهب الباقي إلى أوروبا . وتفكر جمهورية مصر العربية في استيراد الأقطان القصيرة التيلة من الهند لإنتاج المنسوجات الشعبية مع أن هذه الأقطان موجودة في سوريا .

وتستورد معظم الصناعات العربية أصوافها من الخارج مع أن الوطن العربي غني بثروته الحيوانية .

وبلاد البترول يقلد احتياطها منه بنحو ٦٠٪ من احتياطي العالم ، ولكن إنتاجها منه لا يزيد على ربع الإنتاج العالمي ، ولا يستهلك العرب إلا ١٠٪ من هذا الربع ثم يذهب الباقي خاماً ليصنع في غرب أوروبا . والوطن العربي غني بالحديد والمنجنيز والفوسفات ومع ذلك فإنه لا يُصنع من هذه المعادن إلا أقل القليل ثم يصدر الباقي إلى أوروبا . وتنتج تونس والجزائر سنوياً نحو ١٢٠ ألف طن من الرصاص ولا تزال الصناعة العربية عاجزة عن تصنيعه .

مشاكل . . وحلول :

هذا من ناحية ، ومن الناحية الأخرى فإن العراق محرومة من واجهة عريضة بحرية ، فليس لها إلا أن تسلك بتجارتها عبر سوريا ولبنان . وبتروها لا بد أن يتجه من أنابيب إلى بانياس بسورية وطرابلس بلبنان . وسوريا تحاول توجيه تجارتها نحو ميناء اللاذقية وطرطوس ولكنها

لا تستغنى مع ذلك عن ميناء بيروت .
والأردن لا يملك منفذاً بحرياً إلا ميناء العقبة فمنافذها الطبيعية هي
موانئ شرق البحر المتوسط .

والسعودية تعاني مشكلة نقل بترولها إلى الأسواق الخارجية ، فلا مفر
من أن يمر ببلاد عربية أخرى سواء سلك الطريق البحري أو دفع بالأنابيب .
ودولة الكويت في حاجة إلى مورد مياه عذب وهو يجوارها في العراق .
والسودان تضم ٤٠ مليوناً من الهكتارات القابلة للزراعة ، ولكنها تفتقر
إلى الأيدي العاملة وهي موجودة على مقربة منها في الشمال^(١) .

إن في الوطن العربي كثيراً من الرزق وقليلاً من التوفيق . كثيراً من
التعاطف وقليلاً من التعاون . كثيراً من الشعارات وقليلاً من الأفعال .
ولو تدبرنا كل دولة عربية أمرها لوجدت التكامل مبدأً حساساً قبل أن
يكون مطلباً قومياً .

خبرائنا من العرب المغترين :

بقى أن في الوطن العربي خبرات كثيرة . وله في أوروبا وأمريكا مئات
الألوف من العرب الخبراء يسعدهم أن يمدوا أيديهم إلى أهلهم . لماذا
لا نجري لهم حصراً وننظم لهم رحلات سياحية يسترجعون فيها صلاتهم بنوى

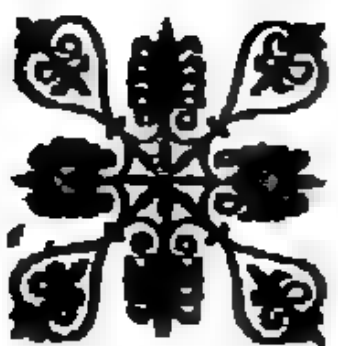
(١) الموارد الاقتصادية في الوطن العربي للدكتور محمد صبحي عبد الحكيم

قرباهم ؟ ولماذا لا نعين منهم مستشارين فنيين للحكومات العربية كل في تخصصه ؟

إن العرب متكاملون في الموارد والرجال ، ولكن الاستعمار وجههم سنوات طوالاً نحو التنافس لا نحو التكامل ، فسار الإنتاج في خطوط متوازية غير مترابطة . وكان هذا الوطن جسداً قطعت أوصاله ثم ألصقت بأجساد أخرى !

العالم العربي

في حاجة إلى التصنيع
والتصنيع في حاجة إلى دراسة واسعة



* لم يعد العالم العربي في مجموعه محتاجاً إلى رؤوس الأموال بقدر حاجته إلى البحث العلمى Research . إن حاجته إلى التصنيع قد تدفعه في مغامرات غير محسوبة إلى بناء مصانع كبيرة الكلفة وإن كانت غير قابلة للحياة . والقابلية للحياة Viability شرط ضرورى لقيام المصنع ، وإلا أصبح ما ينفق في إنشائه هباء ، وما يبذل في تشغيله عبثاً كبيراً .

لقد قامت في أوروبا وأمريكا من أجل ذلك ألوف من مكاتب بحث الجدوى Feasibility Study مهمتها أن تستقصى مدى توافر العناصر الضرورية لنجاح المشروع قبل قيامه . وفيما يلي أربع نواح فسيحة لا بد من استيفائها .

أولاً—سلامة الموقع :

إن مصانع الحديد والصلب في السويد وفي الولايات المتحدة وغيرهما تقوم عادة عند سفوح الجبال التى تحتوى على ركام الحديد ، وبقرب البحار والمحيطات التى تعبرها السفن لنقل المنتجات . ومصانع الورق تقوم في كندا وفنلندا والسويد والنرويج قرية من الغابات أو متصلة بها عن طريق جداول مائية تطفو فوقها الأخشاب في طريقها إلى الطواحين Mills ، ومنها إلى البحار ، فالأسواق . ومصانع الغزل والنسيج تقوم عادة وسط مزارع القطن ومراعى الغنم في جورطب ، يغنى عن التكيف ، وهو كثير

النفقة . ومصانع التعليب تقوم وسط المراعى وبقرى مصائد الأسماك أو مزارع الخضراوات والفواكه .

ويكفى لتجسيد أهمية الموقع أن نقول إن موقع قناة السويس بين البحر الأبيض والبحر الأحمر هو الذى أثار اهتمام العالم أجمع بافتتاحها يوم ٥ يونيو سنة ١٩٧٥ . ووقوع ميناء عدن على طريق البواخر إلى هذه القناة هو الذى يهيئ لها الانتعاش المرتقب . إن انتقال متجر من السالمية بالكويت إلى شارع فرعى قد انتهى به إلى الإفلاس . ووقوع دكان للشطائر أمام إحدى دور السينما قد يكفى لإقبال الطاعمين عليه .

وأهم العوامل المؤثرة فى اختيار موقع المصنع هى قربه من المواد الأولية اللازمة ، وبخاصة إذا كانت ثقيلة الوزن ، وقربه من السوق إذا كانت منتجات المصنع لفئات معينة من الناس أو لمصانع أخرى . وقربه من مصدر العمال المحترفين والكهرباء والمياه مع مراعاة تكاليف الأرض وهى اليوم باهظة الثمن . ذلك أن تكاليف النقل لا يمكن تجاهلها عند دراسة الجدوى .

ثانياً — القدرة التنافسية :

قبل أن يضع المستثمر العربى أمواله فى مصنع ، لا بد أن يستوثق من قدرة هذا المصنع على التفوق على المصانع القائمة فى العالم العربى ، وأن يقدر المدة التى يبلغ بعدها سن الرشد ، فينافس المصانع النظيرة فى الخارج . وهنا تثار أسئلة مهمة منها :

١ - ما هي نقطة التعادل Break-even Point التي يتساوى عندها الإيراد بالمصروف ، وبعدها تتحقق الأرباح ؟
 إن للمشروعات حجماً مثالياً لا بد أن تبلغه ، وإلا قصر الإنتاج عن تغطية النفقات الثابتة .

٢ - هل المواد الأولية الرئيسية إلى بقاء أو نفاد ؟ وهل الطلب على منتجات المصنع مهدد بالتوقف إذا ظهر بديل مرتقب مثل ما حدث لمصنع الجامكسان في مصر وقد كان معداً لمكافحة دودة القطن ثم ظهر أن فعاليته في ذلك توقفت بعد قليل ؟

٣ - إلى أي مدى يمكن الاستعانة بالخبرة الأجنبية عن طريق المشاركة أو الاستخدام ؟ وهل يمكن العمل تحت اسم معين مع الاستفادة من أسرار الصنعة مقابل نسبة معينة على رقم الإنتاج أو البيع ؟ إن للولايات المتحدة مصانع كثيرة في أوروبا وفي اليابان تنقل معها الخبرة وتستفيد في عملية الصنع بالأيدي العاملة المتوافرة بالقرب من الأسواق .

٤ - كيف يتم التوسع في المصنع ؟ رأسياً أو أفقياً ؟ أي هل تزيد وحدات الإنتاج من السلعة نفسها أو نضيف إليها سلعة أخرى متصلة ؟
 إن التوسع قد لا يكون مطلوباً في جميع الأحوال ، وليس من الضروري أن يلجأ مصنع للصلب إلى إقامة مصنع للحديد ، ومن أجل الحديد يقيم مصنعاً لفحم الكوك ، فالتخصص هو سمة العصر ، وقد يشتري مصنع للسيارات ما يلزمه من ساعات وأجهزة راديو من شركات متخصصة ، لأنها تكون من نوع جيد وبسعر معتدل . وقد يشتري مصنع للثلاجات

ما يلزمه من مورتورات . ، فيجد ذلك أيسر وأرخص .

٥ - ماذا ينتظر أن يكون عليه ربح المصنع ؟ وهل العائد منه يكافئ

ما يستثمر فيه من الأموال ؟

إن الصناعة ليست للمفاخرة بل للمتاجرة ، إلا أن تكون للدولة مصلحة في قيام صناعة لازمة للدفاع عن البلاد ، أو للعناية بالفقراء ، ففي مثل هذه الحالة يدخل في دراسة الجدوى مقدار الإعانة التي تتعهد الدولة بتقديمها للمصنع .

ثالثاً— الملاءمة بين سوق السلعة وخواصها :

كيف تؤدي السلعة وظيفتها ؟

إن الغسالة الكهربائية قد يكون من اللازم وضع الماء ساخناً فيها ، وقد تقوم هي بتسخين الماء . والمكواة قد تصمم للكي فقط ، وقد يراعى في تصميمها أن ترش الماء قبل الكي . والخلّاط قد يؤدي خدمات إضافية إذا ركبت فيه قطع جديدة .

وكيف تؤدي السلعة وظيفتها بكفاية ؟

إن فتاحة العلب يجب ألا تجرح اليد ، أو تسقط فتات الغطاء داخل محتوى العلبة أو الزجاجاة . وموقد البوتاجاز يجب أن يكون ارتفاعه بحيث لا يضطر سيدة البيت إلى الانحناء عند استعماله . والآثاث يجب أن يكون بحجم يسمح بإدخاله إلى الحجرات من الأبواب في يسر . والثلاجات وأجهزة التكييف يجب أن تكون صامتة فلا تؤدي الساكن بضجيجها . وهكذا .

وكم يكون عمر السلعة المصنعة ؟

إن العمر غير الجودة ، فطلقة الرصاص أو الصاروخ لا يتعدى عمرها الثاني ولكن هذا لا يعنى أن تصنع من مادة رديئة . ومستوى الجودة فى الأجزاء التى تتكون منها السلعة يجب أن يكون متوازناً بحيث تنهى جميعاً فى أوقات متقاربة . ومما يطيل عمر السلعة أن تصنع من أجزاء نمطية يسهل استبدال غيرها بها عند الحاجة .

وأخيراً لا ننسى مظهر السلعة ، فمن السيارات ما يتفوق ميكانيكياً ولكنه لا يقف أمام سيارات أخرى تتميز بالكروم والشكل الانسيابي ، والمظهر الأنيق .

رابعاً — التقنية النوعية :

لقد كنا نتعلم — ونحن صغار — أن الصناعة لا تقوم فى بلد إلا إذا توافر فيه الفحم والحديد . وكنا ندرس فى علم الاقتصاد أن التجارة الخارجية مبعثها الوحيد هو اختلاف نفقات إنتاج السلع فى بلد عنه فى الآخر ، وإن مبعث هذا الاختلاف هو مدى توافر المواد الأولية والقوى المحركة ورخص الأيدى العاملة . . . وأخيراً تغير كل شئ . فقد أصبحت اليابان من أغنى بلاد الدنيا وليس فى مناجمها فحم أو حديد ، وليس فى مزارعها قطن أو حبوب ، ولكنها أعدت لنفسها أسطولاً ضخماً من السفن يجلب لها ما تشاء من المواد الأولية بأسعار قليلة من أسواق العالم ، ثم يعيدها مصنعة بأسعار عالية إلى هذه الأسواق ، فيبقى لليابان فرق السعر وهو كبير . لقد برز

دور التكنولوجيا في التجارة الخارجية ، وتراجع دور توافر المواد .
إن اليابان تبيع اليوم راديو الترانزستور ، وأجهزة التليفزيون ، وآلات
التصوير ، والساعات ، لا بمقدار ما فيها من معدن ومطاط ، ولكن بمقدار
ما في تصميمها من علم وخبرة .

والولايات المتحدة تبيع اليوم أجهزة الكمبيوتر ، والطائرات النفاثة ،
وأسلحة الدمار ، ومعدات الطهو والغسل والكي والتبريد ، لا بمقدار
ما في حديدها من جودة ومتانة ، ولكن بمقدار ما في كهربائها وإلكتروناتها
من جودة وفاعلية . بل إن مصانع القماش تتميز اليوم بما تستحدثه فيه
من خصائص سهولة الغسل والتجفيف وعدم الانكماش .

التقنية في الكويت ومصر :

ما دام هذا هكذا فإنني أتساءل ماذا يمنع الكويت - ولديها رأس
المال - من أن تسرع باستقدام التكنولوجيا الحديثة ، فيكون لها من
المصانع ما يدر عليها دخلاً لا يقل عن دخل البترول ؟ ذلك والبترول
إلى نفاذ ، على حين أن الصناعة إلى بقاء وتزايد . لقد نجحت الطباعة
في الكويت . ونجحت صناعات الرخام والتعليب والتجميع والصيد
والفندقة ، فلماذا لا تنجح صناعات الأثاث المعدنية والبلاستيك والخزف
والصيني والمصنوعات الجلدية ، ثم تتلوها صناعات الساعات والراديو
والتليفزيون والثلاجات والتكييف ، بل السفن والسيارات ؟
إن الجيل الجديد من الكويتيين الذين يتلقون العلم في أوروبا وأمريكا

قادرين على أن ينقلوا إلى الكويت أحدث ما وصلت إليه التقنية الصناعية .
 والتقنية هي اليوم - كما قدمت - حجر الزاوية في كل تقدم .
 وما أقوله عن الكويت أقول مثله عن السعودية وليبيا وإمارات الخليج
 والعراق وغيرها .

لقد قطعت مصر شوطاً بعيداً في تصنيع نفسها . وقررت أخيراً أن
 تفتح على الغرب وعلى الشرق جميعاً ، لأنها أدركت أن الآلات لا تنتج
 وحدها ، ومهما تقدمت العقول الإليكترونية فهي دائماً في حاجة إلى عقول
 فوق الأكثاف ، ولذلك تسعى مصر إلى الاستعانة برعوس الأموال العربية
 وبالخبرة الأوربية والأمريكية ولن تجيء رعوس الأموال والخبرة إلا إذا
 اشتركتا في الصناعة . أما الاقتراض وأما الاستخدام فهما وسيلتان ثبت
 إخفاقهما في تحقيق ما عقد عليهما من آمال . ولا خوف من الاستعمار
 الاقتصادي ما دامت الدولة متنبهة إلى فرض سيادتها في كل حالة
 بخصوصها .

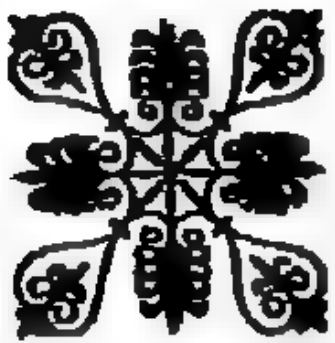
إن رعوس الأموال العربية نصف ، يحتاج إلى نصفه الآخر وهو
 الخبرة الغربية ، ومنى تلاقى النصفان انتقل العالم العربي من حالة
 التخلف التي يعانيها في سنة ١٩٧٥ إلى عصر التصنيع في سنة ٢٠٠٠ ،
 ولا شك أن هذا يتطلب خطة اقتصادية تضعها الجامعة العربية للربع
 الأخير من هذا القرن ، فتقوم بمسح شامل للإمكانات المادية والبشرية
 المتاحة في كل بلد عربي ، وتحقق التكامل بين الأقطار العربية لتقوم

التجارة بينها . وبالتجارة يتحقق التفاعل ، فتم الوحدة ، أو على الأقل .
الاتحاد .

ولا بد أن يسبق كل مشروع صناعي دراسة مستفيضة لمدى قابليته
للحياة . أما الاكتفاء في ذلك بالانطباعات والأمانى فقد يصلح لتدبيج
المقالات والخطب ، ولكنه لا يحقق ما يرجوه العالم العربي لنفسه في القرن
القادم من مكانه بين الأمم .

الإدارة والتعاون

مهما اختلفت النظم السياسية



. نحن نرى الدول تختلف فى نظمها السياسية ، وتلتقى فى الإدارة والتعاون . نراها تتباعد فى النظر ، ولكن نظرياتها تختلط عند التطبيق . فقد أجمعت الدول كلها على نبد النظام الإقطاعى ، ثم انحاز بعضها إلى اليمين ، وانحاز بعضها إلى اليسار ، ثم تحرك الفريقان كل من موقعه نحو الآخر بدرجات متفاوتة .

- واليمين فى اختصار شديد - يؤمن بأن المال فى يد الفرد أكثر غلة منه فى يد الدولة لأن الدولة عنده تاجر سيئ Bad Trader فالمجتمع تتحقق مصلحته بشكل أحسن إذا بقيت الملكيات فى يد الأفراد مع فرض الضرائب على إيراداتها بنسب متصاعدة لمصلحة الدولة . وأبرز الأمثلة لليمن الولايات المتحدة الأمريكية واليابان .

واليسار - فى اختصار شديد - يؤمن بأن الأفراد إذا تركت لهم ملكية العقار والمصنع فسيعملون لتحقيق الربح لا لتحقيق رفاهية المجتمع . وسيحكمون فى العمال فيأخذون منهم أقصى الجهد بأقل الأجر . وأبرز الأمثلة للييسار الصين والاتحاد السوفيتى .

والاشتراكية تأتى بين بين . فتدعو إلى أن تكون مشروعات الإنتاج الكبرى فى يد الدولة ، ومشروعات الإنتاج والخدمات الصغرى فى يد الأفراد . وبذلك يشترك القطاع العام والقطاع الخاص فى خدمة المجتمع كل فى حدود ما يناسبه . وأبرز الأمثلة للاشتراكية مصر والعراق وسوريا والجزائر .

شركات اليمين واليسار :

إن إنجلترا وفرنسا وسويسرا من الدول اليمينية ومع ذلك فإن إنجلترا أمت صناعات الصلب والفحم والغاز وطرق المواصلات ومهنة الطب وقررت تقاعداً للمتقاعدين من العاملين .

وفرنسا أمت البنوك وشركات التأمين وطرق المواصلات ، وهي تعطى إعانات الغلاء للأبناء الشرعيين وغير الشرعيين على السواء .

وسويسرا تعطى تقاعداً شهرياً لكل من يبلغ من سكانها الستين من عمره ، إذا كان قد مضى على إقامته فيها عشر سنين .

ومن الدول اليمينية ما يهيئ لأبنائه التعليم والعلاج بالمجان ، ويقطع أهله أرض البناء وأرض الاستصلاح للزراعة بمقابل يسير . ومنها ما يبنى المساكن الاقتصادية ويوزعها على العمال والفلاحين بأقساط طويلة الأجل وفوائد زهيدة القيمة . وكل هذه اتجاهات اشتراكية .

ومن الدول اليسارية كيوغوسلافيا ما يسمح لأفرادها بتملك المساكن والمزارع الصغيرة . بل إن منها ما يجيز تملك المصانع بشرط ألا يزيد العاملون فيها على عدد محدود . ولو قارنا بين الصين والاتحاد السوفيتي وهما قطبا الشيوعية لوجدنا مفهومهما لها على غير اتفاق .

وقد اعتنقت دول عربية كمصر وسوريا والعراق والجزائر واليهود في النظام الاشتراكي ، ولكنها تمسكت جميعاً بدينها الإسلامي ^{والتقاليدي} والعقائري ^{والتقاليدي} العربية .

ولو استعرضنا الدول على اختلاف نظمها السياسية ، لوجدنا منها الناجح في كل نظام . فمن اليمين مثلا الولايات المتحدة واليابان وألمانيا والسويد ، ومن اليسار الاتحاد السوفيتي والصين وألمانيا الشرقية وبولندا .

الإدارة عامل مشترك :

والذى نستنبطه من هذا الاستقراء أن النجاح يمكن أن يوجد في ظل أى نظام سياسى ، فكل النظم تحض على الإنتاج ولا تتدخل إلا في توزيع الفائض . ونجاح الإنتاج يتوقف على حظ الدولة من الإدارة العلمية الحديثة . والإدارة تتمثل في العلاقة بين المدخلات Input والمخرجات Output . والمدخلات أربعة يطلق عليها رجال الإدارة 4m's وهى :

Men-materials-machines-money

أى رءوس الأموال والآلات والمواد والقرى البشرية .
 ١. فهى الوحدات المنتجة . وقياس الكفاية يكون بقسمة
 الناتج على الأربعة المدخلات .

ن السياسة لاتستطيع
 إذا توافرت لديه عناصر
 ما يحقق لكل مواطن

وهل التعاون مشترك أيضاً ؟

نعم فقد لجأت الرأسمالية إلى التعاون كوسيلة ملطفة لسوء توزيع الثروة والدخل والتطاحن بين الطبقات ، وقيام الأزمات الاقتصادية .
ولجأت الشيوعية إلى التعاون كوسيلة ملطفة لمبدأ الدكتاتورية المطلقة ،
وانعدام الدافع الشخصي لزيادة الإنتاج ، والقضاء على المذاهب الروحية للأفراد .
ولجأت الاشتراكية إلى التعاون كنظام مكمل للتأميم في القطاع الزراعي والقطاع المسكن والصناعات الصغرى .
يؤيد ما تقدم أن التعاون ظهر في إنجلترا على يد « وبرت اوين » (١٧٧١ - .
١٨٥٨) حين أدخل الإصلاحات الآتية :

- ١ - قلل ساعات العمل من ١٩ ساعة إلى ١٠ ساعات .
- ٢ - رفع أجور العمال .
- ٣ - منع تشغيل النساء والأطفال دون العاشرة .
- ٤ - فتح مدارس لتعليم أطفال العمال .
- ٥ - أسكن العمال مساكن صحية .
- ٦ - وفر المواد الغذائية للعمال بأثمان معتدلة .

وقد اقترح إنشاء وحدات زراعية تتراوح كل منها بين ٦٠٠ و ١٨٠٠ فدان ، ويسكن كلا منها نحو ١٢٠٠ شخص ، ينتج كل منهم بحسب قدرته . ومكث يبشر برسالة التعاون حتى قيل إن الفضل في الاشتراكية البريطانية يرجع إليه .

ثم جاء أخيراً « برتراند رسل » فوصف الجمعية التعاونية بأنها وسيلة لقهر القوة السياسية المستغلة ، ووجد تعارضاً بين التعاون والشيوعية ، خصوصاً وأن أعضاء الجمعيات هم عادة من أصحاب الملكيات الصغيرة ، فهم لا يميلون إلى الثورات. ومعنى هذا أن الجمعية التعاونية في رأيه ملكية فردية مشتركة تحت إشراف حكومي .

وفي فرنسا نادى « لويس بلان » Louis Blanc (١٨١١ - ١٨٢٢) بالمجتمع الاشتراكي وتبنى مبدأ « كل حسب قدرته ولكل حسب حاجته » وأرسل (شارل فرييه Charles Fourier) إلى محمد علي في مصر خطاباً يقترح فيه إنشاء مجتمعات تعاونية تكون أساساً للنظام الزراعي في مصر .

وفي ألمانيا أنشأ (فريدريك رايفايزن Fredrick Reffaisen - ١٨١٨) و (هيرمان شوتز Hermann Shultz) بنوك التسليف لحماية صغار العمال والتجار من المربين .

أما في البلاد الشيوعية فقد صرح « كارل ماركس » (١٨١٨ - ١٨٨٣) في كتابه (رأس المال) بأن التعاون تجربة كبرى تؤدي إلى إنتاج عصري بدون إشراف رأسمالي ، وأوصى بإنشاء البنوك التعاونية الزراعية والجمعيات التعاونية الإنتاجية .

ورأى « لينين » أن الجمعية التعاونية عضو اشتراكي ووسيلة للإشراف على التجارة الداخلية . وذكر في المؤتمر الاشتراكي بكونينهاجن عام ١٩١٠ أن الجمعية التعاونية الاستهلاكية يمكن أن تساهم في الكفاح الاقتصادي

للبروليتاريا بمساعدة العمال خلال فترات الإغلاق .

ومن قبل ذلك قرر المؤتمر الاشتراكي الألماني بهانوفر عام ١٨٩٩ أن الجمعية التعاونية أداة للثورة الاشتراكية في تجميع الأموال وفي تدريب العمال على إدارة الأعمال وعلى الإشراف على الشركات الموجهة .

لقد اتجه أصحاب المذهب الشيوعي إلى التخفيف من غلوائه فطعموه بالتعاون وعدلوا مبدأ (لويس بلان) ليصبح « من كل على قدر طاقته ولكل على قدر عمله » وأنشأوا المزارع الجماعية والمزارع الحكومية وخططوا الاستهلاك القومي بما يتفق مع الخطة الاقتصادية العامة .

وماذا في الشرق الأوسط ؟

لقد دعا « عمر لطفى » في مصر إلى التعاون ونجح في تأسيس عدد من الجمعيات الزراعية المتزلية حين رأى تراكم الديون على أصحاب الأراضي الزراعية ووصول الفائدة التي يتقاضاها الأجانب إلى ٣٪ شهرياً أي ٣٦٪ في السنة وإيمان المحاكم المختلطة في تأمين حقوق الأجانب .

وبعد قيام الثورة في سنة ١٩٥٢ أخذت الدولة على عاتقها النهوض بالحركة التعاونية ودعمها بمختلف الوسائل حتى زاد عدد الجمعيات الزراعية على ٨٠٠٠ وغير الزراعية على ألفين .

وفي إسرائيل تبرع « روتشيلد » بإنشاء سبع مستعمرات زراعية باسم (الكيبوتز Kibbutz) وكل مستعمرة تبلغ مساحتها نحو ألف فدان ،

تؤجر بعقود متوارثة لمدة ٤٩ عاماً قابلة للتجديد يعيش فيها حوالي خمسمائة شخص نصفهم من الزراعين والنصف الآخر يشتغل بالصناعة والتجارة . أما الزراعيون فيستخدمون الآلات المخصصة لهم ، ويقومون على تربية الماشية والدواجن ، ولا يجوز لأى منهم أن تكون له أرض وماشية خاصة . على أن هناك نوعين آخرين من المستعمرات استجدا باسم (أفديم Ovdim) و (شيفوتي Shifute) وسمح فيها بالملكية الخاصة ، على أن تكون شركة فى رأس المال والإدارة والعمل وطرق الاستغلال ، وعلى أن تكون الزراعات خاضعة للمنهج العام فى المستعمرة .

ومن إحصاء ظهر فى سنة ١٩٥٠ اتضح أن فى إسرائيل ٢٤٠ كيبوتراً ، و ١٥٨ أفديماً ، و ١٥ شيفوتياً ، ولا شك أن هذا العدد قد تضاعف فى العشرين سنة التى تلت ظهور هذا الإحصاء . أما تسويق المنتجات فهو فى يد منظمة واحدة قومية هى (تنوفا Tnuva) .
ونذكر هذا عن أعدائنا ، ومن أحق بالذكر من أعداء .

نحن والعالم :

إن البلاد العربية لا حق لها فى أن تعلق أخطاؤها على نظمها السياسية فتكثر من التعديل والتبديل فى دساتيرها وقوانينها وبرامج جامعاتها على حين أن أغلب الخطأ فى التطبيق . إن قوانيننا على الورق من خير القوانين طراً ، وبرامج الدراسة على الورق تعادل نظائرها فى أوروبا وأمريكا . ولكن العيب فى التنفيذ والتنفيذ سنده الإدارة .

لقد كنا في المدرسة ونحن صغار نحب اللغة العربية لأننا نحب مدرستها ونكرها لأننا لا نحبه مع أن برنامج الدراسة واحد في الحالتين وإنما طريقة نقل المعلومات إلى أفهام التلاميذ هي التي يتوقف عليها في النهاية أن يتعلموا أولاً يتعلموا .

إن القوانين حين توضع تبقى مجرد حبر على ورق حتى تبنى الإدارة فتحركها إلى عمل صالح أو سيئ . ونحن نعرف أن الدستور في إنجلترا غير مكتوب ومع ذلك فإن هذا البلد أكثر البلاد استرشاداً بتقاليد الدستورية .

أما التعاون فهو السبيل إلى تكتيل الجهود وتقليل النفقات . إن $1 + 1 = 2$ ولكن $1 - 1 = 0$ صفراً ، فإذا سارت الجهود في اتجاه واحد كانت إضافات ، وإن سارت في اتجاهات متعارضة تحولت إلى هدم ، لأن كلا منها يبطل فعل الآخر . وقد يما قالوا : « تعارضا تساقطا » .

يقول الله تعالى : « وتعاونوا على البر والتقوى » ويقول الرسول الكريم : « الله في عون العبد ما دام العبد في عون أخيه » ولكن هل يكفي أن يتشرب التعاون كنظام في البلاد العربية لكي يصلح كل شيء ؟ إن التعاون كنظام أقرته البلاد العربية ولكنها لم تأخذه حتى الآن كعمل .

إن في أمريكا جمعيات تعاونية لحلج القطن وكبسه وتخزينه وتسويقه ، وفيها جمعيات لتحسين تقاوى القطن وإنتاجها وتوزيعها ، وجمعيات لعصر زيت البصرة ، وجمعيات للقروض الزراعية ، وجمعيات للتأمين ضد الحريق .

وفي إنجلترا جمعيات لتربية الماشية والدواجن ، وجمعيات لتسويق البيض وأخرى للقواكه ، وثالثة للمنتجات اللبنية ، ورابعة لتسويق الماشية واللحوم والصوف ، وخامسة للخدمات الزراعية .

وفي فرنسا وإيطاليا وسويسرا والاتحاد السوفيتي وتشيكوسلوفاكيا وألمانيا الشرقية ويوغوسلافيا من البنيان التعاوني والإشراف الحكومي ولوائح الزراعة الجماعية ومحطات الآلات والجرارات ما يغنينا عن البحث في تنظيم الجمعيات والاتحادات التعاونية في العالم العربي .

كل ما هو مطلوب منا أن ننقل الإدارة والتعاون عن هؤلاء في الشرق والغرب فهل نحن فاعلون ؟

فهرس

الصفحة

٥	لماذا كلمات إلى العقل
١١	آفة البيروقراطية في مؤسساتنا العربية وكيف نكافحها
٢١	الكتاب العربي في هذا العصر الحديث
٤١	مسيرة الإنسان بين الجنة والمسالك الحشنة
٥١	علاقتك في العمل بالزملاء والعملاء
٦٧	سوء التواصل بين العاملين في مؤسساتنا العربية
٧٩	العروبة ترابط . . والتقنية تفكيك . . فما العمل ؟
٨٩	لكي نربح المستقبل — تأليف سيد مرعى
١٠٧	التعاون الاقتصادي بين الدول العربية
١٢١	في عصر الذرة وغزو الفضاء
١٣١	العلاقات العامة هي علم الحياة
١٤٣	بائعو التسهيلات المالية في الدول النامية

الصفحة

١٥٥	.	بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة في مجال التعاون العالمي
١٦٧	.	وسائل الإعلام العربية ، هل نجحت ؟
١٨١	.	الإعلان يخلق المنافع بالإيجاء
١٩١	.	التكامل الاقتصادي والسوق العربية المشتركة
٢٠٩	.	العالم العربي في حاجة إلى التصنيع
٢١٩	.	الإدارة والتعاون مهما اختلفت النظم السياسية

١٩٧٦/٣١٠٢	رقم الإيداع
ISBN ٩٧٧-٢٤٦-٢٤٩-٤	الترقيم الدولي
مطابع دار المعارف-١٩٧٦	١/٧٦/١٣٥



